

Dealing with Difficult People

如何与难以相处的人打交道

[第三版]

[英] 罗伊·利利（Roy Lilley）著
洪京徽 译

搞定职场里各种
难以相处的人

中信出版集团

版权信息

书名:如何与难以相处的人打交道[第三版]

作者:[英]罗伊·利利

译者:洪京徽

ISBN:9787508681962

中信出版集团制作发行

关于这本书

这不是一本需要你从头读到尾的书。它不是《战争与和平》（*War and Peace*），尽管它有幸能给你一些建议，让你免于战争，归于和平。

这是一本能深挖的书，想一想那些让你难以应对的性格或处境，找到解决办法，运用并前进。生命短暂，不必要将其浪费在与人争吵上。

你可以在这本书的书页上潦草涂鸦，还可以把书撕开，要是你还在学校，做这些事可是会被抓住留堂的！这是一本资料书，而非参考书。这是一本值得探究但不可沉迷的书。

你可以用这本书来改进自己的表现，也可以拿来当参考意见，改进你所在团队的工作表现。

如果以上这些都不顶用，这书够沉，拿去砸那个难以相处的人吧，前提是别砸成重伤！

对于缺少经验的人，难以相处的人简直是生活中的祸害、风景里的污点、工作上的绊脚石。这本书的出现，就是为了帮助你享受应对难以相处的人的过程。一旦你掌握了要领，你就可以理解他们、影响他们、让他们为你工作，而他们却不会察觉。

第一法则：

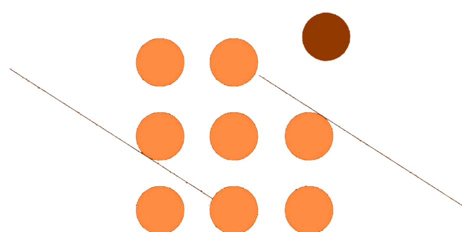
没有什么难以相处的人，只有我们需要学习如何与之打交道的人。

第二法则：

重读第一法则。

第一章
关于人际关系的简短一课

难以相处，我吗



这本书全都是关于如何与难以相处的人打交道的，而不是关于困境或难事的处理的。明白了吗？我们的关注点是人。当然，难以相处的人会给你带来难熬的时间、糟糕的处境和棘手的事情。然而，这些事的中心全是关于人的。通过对人的理解——他们怎样选择，如何思考，为何这么做——我们可以避免难熬的时间，摆脱糟糕的处境，并解决棘手的事情。

最重要的六个字：我承认我错了。（I admit I made a mistake.）

最重要的五个字：你做得很好。（You did a good job.）

最重要的四个字：你怎么看？（What is your opinion?）

最重要的三个字：介意吗？（Would you mind?）

最重要的两个字：谢谢。（Thank you.）

最重要的一个词：我们。（We.）

最不重要的一个词：我。（I.）

如果我们播撒一些种子，却没有鲜花盛开，责备花是没有用的。也许是土壤、化肥的缘故，抑或是水浇得不够，谁知道呢？我们只需要发现问题并解决它。

如果我们在与家人、同事或朋友的相处中遇到了困难，责备他们又有什么意义？我们只需要找出原因，然后处理好它。

难以相处，我吗

是的，就是你！在你考虑如何与难以相处的人打交道之前，让我们从你开始吧。你难以相处吗？你是那个不合拍的人吗？你是那个有问题的人吗？

这里有几个坏消息：好人并不都是像你这样的！是的，是的，我知道如果人人都像你一样，这个世界会变得更加简单，但他们不是的。他们会有不同的背景，不同的教育程度，不同的观点以及不同的抱负。他们会被不同的原因驱使，也会有不同的考量。但他们依然可以是好人！

真正难以相处的人大都自私自利，只关注自己。他们是不会在意你的。对他们来说，自己才是最重要的。所以，不要被他们激怒。

因此，与难以相处的人打交道的首要准则就是：

不要往心里去！

所以，你要怎么做呢？简单。问自己一个问题：

我与这个人打交道是想得到什么？

你与一个人打交道时，要提前明确以下几点：

- 与之相处的目的是什么；
- 你想达成的关键结果是什么；
- 你是否需要改变你的行为，以便从这段交往中获得最大效益。

这并不意味着你不得不被像蠢猪一样的人践踏，但这确实意味着你不会卷入一场残酷的争斗。

<<<练习>>>

有人对你粗鲁？试着说："我不太确定你说的那句话是什么意思。请你给我解释一下好吗？"这通常意味着他们会缓和下来。在他们冷静下来时，不要忘了说"请"！

想一想！残酷的事实是，他们并不在乎你。这也许使你有些震惊，但非常在意你的人真的很少。你的妈妈或许仍然爱你，在意你的人也许还有你的家人、伴侣和少许朋友。但是到了最后关头，你只能依靠自己。

我们如何对待彼此，很大程度上取决于我们对彼此的感觉如何。大部分人的出发点都是中立的，一些是截然对立的，但事实上大多数人都根本不在意你。

情况还会更糟！难以相处的人一点儿也不在乎你，他们只关心自己。他们的关注点完全在自己身上。这就是为什么他们难以相处。

对此你能做什么？答案是残酷的，你做不了什么！你能改变他们的可能性很小。何苦呢？况且还有更简单的方法。

记住：难以相处的人是可以预测的。避免与之争吵。如果可以，不要争论。找一个中立的更高权威来解决争端。一本规则手册、系统协议、服务指南或公司制度都可能提供答案。不要进行人身攻击。

这一简单的事实会让你的生活更加舒适。你是否很多次听人这样说，“喂，别惹他，他爱发脾气”或者“别问她，她可挑剔了”。

你看，难以相处的人并不是只针对你。他们沉浸在自己的世界里，通常和谁都处不来。如果可以预测，那就容易应对了。对于难以相处的人，你可以提前准备、列出计划、制定策略、联合盟友来应对他们。他们囿于自己的套路。你需要做的只是动用策略。

这不是说要你做个“软柿子”，任打任捏；而是要你多动脑子，少闹情绪。技巧就是提前想清楚，你与之打交道的目的是什么，并据此制订计划并执行。

如果你知道有人吹毛求疵，一丝不苟，那你就给他们看细节。“在报告中，我已总结了我能想到的所有背景信息，包括四个场景的电子表格。如果还有什么其他需要，请告诉我。”

如果有人是急性子，那就直奔主题，避免废话，切入问题的核心。“我知道你很忙，所以我就开门见山了。你觉得下一节这样开展如何？”

如果有人是极端自我主义者，那就让他们知道他们有多棒。“简，我知道你是这方面的专家，所以我把所有细节结合起来，列出几个推

荐项。如果你有更好的想法，那么可以提出别的修改方案。”

策略其实很简单。你不用为了改变一个难以相处的人而变得和他一样。他们不在乎你，他们只在意自己。通过确定自己与之相处的目的，进而制定策略、进行调整、有所回避、做出改变——随你怎么称呼，你最终会取得胜利，得到自己想要的。

这很简单，最后你甚至会希望所有人都难以相处——因为难以相处的人最好对付！

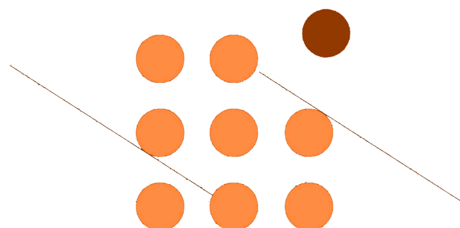
<<<要点总结>>>

■首先，这有助于你了解如何与难以相处的人打交道，那就是事实上我们都是不同的——而这是很棒的事！但到头来，人都是为了自己而活，并不是为了你。

■一旦你确定了自己与难以相处的人打交道的目标是什么，你就可以根据它们修改策略并操控一切。

第二章
七种典型的难以相处的类型

认知所有人
首先，先诊断



现在太忙了，连看完一本书的时间都没有？没关系，休息一下，看看下面几页，这些都是你现在需要的。你会成为专家！

认知所有人

以下七种基本的性格类型，可以被贴上难以相处的标签。在这本书中，我列举了更多的类型，但他们都是从这七种类型中衍生出来的。下面就是成为专家的快速指南。

敌对型、侵略型、好战型和攻击型

迷人的类型：我认为要从一开始就把这些解决掉。这些有魅力的人也会是可怕的、使人惊恐的、令人生畏的。他们通常横行霸道，喜欢操控一切。

1988年，有一位名叫布拉姆森（Bramson）的管理专家，他让整件事变得更加复杂，因为他定义了三种侵略型人格：

- 谢尔曼坦克；
- 狙击手；
- 爆破手。

照他们的行事看来，他们都是极其可憎的。针对每一种类型所需的相处之道也都略有不同。坦克、狙击手和爆破手都是精妙的隐喻，这几乎定义了他们。

以下是布拉姆森对谢尔曼坦克的看法：

> “谢尔曼坦克”一词准确描述了敌对型人格的行为。他们就是来索命的。他们侮辱他人，专横武断，令人生畏，又势不可挡。他们会因为别人的行为和性格，去攻击别人。他们用无情且无尽的批判和争论对你狂轰滥炸。谢尔曼坦克通常会达成他们的短期目标，但会以失去友谊为代价，也会长期侵害其他关系。
>
> 谢尔曼坦克有强烈的愿望去证明自己，并需要别人认同他们的世界观。他们喜欢对别人指手画脚，觉得谁都该听他们的。
>
> 谢尔曼坦克看重进取和自信。这种信仰让他们看不起那些他们觉得不具备这些品质的人。
>
> 谢尔曼坦克的基本核心信仰是：“如果我能让你看上去软弱无能、犹豫不决、模棱两可，那么对于我自己和其他人，我看起来都是强大而自信的。”

现在轮到说说狙击手了。他们一点儿也不像谢尔曼坦克，但他们同样要人命。回到布拉姆森所言：

> 狙击手更倾向于一种隐蔽的做法。他们道貌岸然地躲在友善的面具下，对别人肆意抨击，含沙射影，明嘲暗讽，挖苦陷害。狙击手以社会约束为保护伞，而对自己愤怒或嫉妒的对象大肆攻击。
>
> 他们善用语言利器，又打着玩笑和友谊的幌子。这让任何对狙击手的回击都看起来极具侵略性，仿佛你在攻击而非防卫。
>
> 他们有一点很像谢尔曼坦克，狙击手认为，让其他人过得不好，自己看起来就会很好。他们总觉得别人都该听他们的，但他们没完没了的尖刻话语通常会让同伴失去积极性，而不会起到任何有益效果。

最后来说说爆破手。爆破手就像一点就着的火箭筒，十分难控制。布拉姆森说：

> 这些坏脾气的家伙会随时爆发，即使谈话或讨论的开头十分友好。无论是在生理还是心理上，爆破手要是觉得受到了威胁，他们就会发作。大多数情况下，爆破手对威胁性话语的第一反应是生气，然后不是责备就是怀疑。

总是抱怨的人、满腹牢骚的人和脾气乖戾的人

总是抱怨的人对任何事都抱怨连连，却从不见他们采取任何措施改变现状。这就好像他们喜欢找事来抱怨。

总是抱怨的那种人，他们的抱怨是不合理的，而且也不想找到解决办法。他们对任何事都能鸡蛋里挑骨头。有时他们所说的事，确实

抱怨得没错，但他们却很少去找解决方法。

专家布拉姆森这样评价他们：

> 总是抱怨的人，会让周围的人对他们没完没了的怨言产生免疫力。
>
> 总是抱怨的人觉得自己是无能为力的、遵守规范的，也是完美的。这种信念让他们将有用的解决问题的办法转化为抱怨。这种无能为力的感觉让他们觉得自己改变不了什么，所以最好的办法是向有能力解决的人抱怨。
>
> 他们遵守规范，事事都循规蹈矩，任何偏离正轨的事都会遭到他们的抱怨。抱怨这种方式让他们坚信自己无法掌控，也不用对事情出错负责，也就重申了自己的完美。

考虑到这些爱抱怨的人总有种使命感，觉得事事该如他们所愿，你能让他们发挥才能做些该做的事吗？正视这个问题很重要，因为这些人有着特定的性格特征，他们才不会沦为废物。应对难以相处的人，正是如此——你要应对他们并利用好他们的才能。好的管理是让每个人的才能最大化地发挥出来。

沉默的人、反应迟钝的人和安静的人

沉默的人和反应迟钝的人，在面对令人不快的情形时，会一言不发。你询问他们的想法，他们只会咕哝一声！（有点儿像青春期的男孩子！）

让我们看看另一位管理心理学家和组织动力学专家，刘易斯-福特（Lewis-Ford）在1993年的论述：

反应迟钝的人用沉默作为防御武器，不让他人窥探自己，以此避免责难。（就像青春期的男孩子！）另一方面，不让你靠近，也可以作为挑衅、冒犯的手段来伤害你。有些情况则是寡言的人不相信其他人，这也就解释了为什么他们有需要却拒不开口。

有时候，保持沉默可以当作掩盖本性的手段。话一说出口，就会揭露说话者的想法和恐惧，会令其感到不安。而沉默可以当作面具，遮住恐惧和愠怒，也可以是对合作的恶意拒绝。

和这种人打交道会让人抓狂，因为他们设置了沟通障碍。（特别像青春期的男孩子！）大多数情况下，这些人不愿意开诚布公地交流。由于对自己和生活的不自信，他们说话时，会伴随着长时间的沉默。这会导致沟通失败，互动也没有结果。

有这种行为的人，通常都会展示如下肢体语言：凝视、瞪眼、皱眉，以不舒服的姿势交叉双臂。

是的，说他们像青春期的男孩子是开玩笑的。或许会有几个青春期少女符合描述也说不定！想想刘易斯-福特所说的“反应迟钝的人用沉默作为防御武器，不让他人窥探自己，以此避免责难。”也许是时候来个家庭会谈了！

两面派的人：有点儿像西班牙小猎犬

两面派的人表面上总是通情达理、真心诚意，从不驳你面子，但并不总能兑现承诺——此处需向各地的西班牙猎犬主人致以歉意！

他们和谁都想做朋友，喜欢被人关注。然而，他们也有比较阴暗的一面。出了问题时，他们会倾向于用欺骗性的提示和参考哄骗你，好似同意你的计划,会完成他手上的任务，但结果只会让你失望。

布拉姆森13年前有过精妙的描写：

> 每个人都需要被认同和被爱。我们需要好好工作，也需要在社会等级中找到一个合理的位置，以合理的尺度寻求被爱，结合这两点可以找到一个平衡点。
>
> 对这种人来说，他们身负重担，而且已走向极端，那就是他们极度渴求所有人的爱。他们获得认同感的方法就是对你讲顺耳的话。他们也善用幽默来让谈话变得轻松。
>
> 这种人的难以相处之处在于，当他们让你觉得他们同意你的计划时，结果却只会让你大失所望。他们那种对于付出和收获友情的强烈需求，会与现实的消极面产生冲突。
>
> 相比于直接失去别人的友谊或认同，他们反而会委身于做一些他们不能或者不会坚持到底的事。

关系、联盟和工作场所没有他们都不能运作了。一个好的管理者可以识别出那些承诺多于履行的员工。拒绝交给他们一项工作，在他们看来，就是拒绝他们的友情，就是冷落他们。我们应该考虑一个好的平衡方式。感觉是很容易被破坏的。相比友情的温暖，现实往往是非常冷漠的。

消极主义者

消极的人对团队具有腐蚀性的影响，也非常影响个体的积极性。这里要提到另一位专家，心理学家罗斯纳（Rosner）。引用他说的话，也会让你听起来像个专家！

这么描述消极主义者最恰当：他们不仅否定小组循序渐进的成果，也是第一个批评小组进展的人。即使他们的批评可能被认为是有建设性的，也还是会打断工作环境中的进程，给工作组里的人际关系带来消极影响。

消极主义者的另一个普遍参照就是怀疑论者。就像消极主义者，无论现在讨论的是什么，这些人都喜欢挑剔和指责。他们慢慢地耗尽了自己带给别人的好感，而人们也已经习惯了他们的消极性。

在消极主义者的潜在个性里，他们很难解决自己根深蒂固的内心冲突。这通常来源于一种感觉，那就是他们没有控制自己生活的能力。消极主义者没法克服人类基本的沮丧感。他们认为所有人都会对人性和自身不完美有所失望，也能理解他们的这种失望。

尽管这些人会苦于生活的不如意，觉得生活对他们十分不善，但是他们对摆在自己面前的一切任务都有很深的个人信念。然而，如果他们不是直接掌控这个项目，这一点就会失效，因为他们认为没人能将任务处理或完成得像他们一样好。

埋藏在这一切消极性之下的是一种能力，怀着一种“深深的个人信念”，能够将自己直接掌控的任务顺利完成。每个人都有可取之处，没有不好的员工，只有表现不佳的管理者——你能接受这种想法吗?

万事通

万事通十分需要别人承认他们的聪明智慧。他们无聊、乏味，且非常沉闷！

这里有两位人类行为领域的杰出专家，以下是他们的想法。第一位专家是拉芬斯坦（Raffenstein）：

> 万事通会激起他人愤怒、憎恨的感觉，有时甚至会让别人产生暴力冲动。

所以要小心提防着！第二位专家是基顿（Keyton），他在1999年提出的方法就没那么令人担忧：

> 万事通缺乏妄自尊大的本钱，他愿意为团体出谋划策，但在这个层面上却心有余而力不足。听万事通长篇大论会浪费时间，进而导致不能完成项目或任务。

万事通是很复杂的一类人。他们可以是恶棍或流氓。他们对自己胸有成竹，和他们争论看似是没有意义的，因为他们很有说服力。他们喜欢像对待孩子一样地和别人交流。这样非常恼人！

万事通的第二种类型会想要掌控谈话，他们喜欢成为关注的焦点。问题就在这儿，要是他们看到了某个话题的剪报，他们就成了这方面的专家。一些万事通不惜编造谎言和一些信息，来弥补知识上的缺陷。

我们的朋友布拉姆森曾写道：

> 万事通的问题源于，他们需要别人的重视和尊重。通常，人们在面对涉及万事通的问题上，都会备感挫败。这经常也会导致工作关系紧张。

那么，有适合万事通的角色吗？如果他们喜欢知识的力量，或许答案是让他们成为专家。给他们上一课吧。

犹豫不决的人、优柔寡断的人和踌躇不前的人

犹豫不决的人内心有一个完美主义者亟待冲破牢笼。他们只是看起来不能成功而已。根据布拉姆森所说，这种人格通常有两种类型。第一种类型是按他们的方式行事，或者干脆什么都不做；第二种类型是偶尔在讨论中插入不同的观点，有意拖延，让所有人都筋疲力尽。

犹豫不决的人通常不擅长交谈，不知怎么向周围的人表达他们的想法、需求和意见。这些人最常做的就是拖延，因为无论压力大小，他们都不知如何排解。

为了应对压力，他们就拖着，让共事的人和周围的人都无法前进。他们拖延着，不考虑用其他方法来完成工作。因此那些需要承受这种犹豫不决的人会对施予者或项目丧失热情，不再投入，最终会拖垮整个团队。

典型的犹豫不决的人尽管能成功地逃避下决定这种事，但是也会因为各种巨大的不安而备感压力。而这并不意味着，他们不会通过间接交流来传达决定或者感受。实际上，他们精通肢体语言、低吟浅叹，甚至眼神交流。

假如犹豫不决的人选择和他人进行语言交流，他们通常会采用短语或短句。与之共事的人往往忽视或屏蔽这些只言片语，因为他们已经被这种缺乏交流弄得灰心丧气。

他们还是敏感的，可能会有所保留，因为他们担心交流中会让其他人察觉到什么。如果是不敏感的消息，那他们就觉得自己的观点无所谓，而其他人会解决他们所担心的冲突或问题。

这对你来说是一个挑战！给他们找一个角色，只要不牵涉交流或压力，都由你来决定吧！

关于你会接触到的几种难以相处的人，就简单介绍到这里了。现在你就是专家啦。再来一杯咖啡，然后就把新学到的知识投入使用吧。

请专家告诉我们和难以相处的人打交道的捷径吧。

首先，诊断

他们是什么类型？布拉德·麦克雷（Brad McRae）是《谈判和感化技能：创造和声称价值的艺术》（*Negotiating and Influencing Skills: The art of creating and claiming value*）的作者，他建议分以下四步来准确诊断一个人。

- ■ 第一件要做的事是观察，注意你是否在三种情况下见过这人的此种行为。原因是起先两次可能具有偶然性，但第三次就说明这很可能是一种模式。
- ■ 第二件要做的事是留意这人是否正承受着巨大的压力。压力可能会导致相反的行为，而这种行为并不是常有的。
- ■ 第三件要做的事是问问自己，你是否承受着异常的压力。自身的压力可能会导致你看待这个世界的方式与实际上发生的情况相反。
- ■ 第四件事：你和这人有过成人间的对话吗？有些时候，其他人也许知道，又或许不知道他们的行为给你造成了麻烦，和他们谈谈可以澄清简单的误解。

麦克雷告诉我们，“人们与难以相处的人打交道时陷入僵局，是因为他们自己过于情绪化。通常，我们越想打破这僵局，就陷得越深，直到我们中的某些人崩溃。”

我为什么被难以相处的人困住，不能自拔？回到麦克雷所说的：所有人都有一套价值观或信仰，指引着他们生活中的行为，尤其是与他人相处时的行为。每个人的价值观都是独特的。

以下是麦克雷罗列的15条最普遍的核心信仰。

■ 所有人都要爱我或者接受我。

■ 我做的事都要完美。

■ 所有和我共事或生活的人都要完美。

■ 我不能控制发生的事。

■ 逃避困难和责任比直面它们更加容易。

■ 要不惜一切代价避免争论和冲突。

■ 包括我在内的所有人都不要改变。

■ 总有一些人是好人，而另一些人是坏人。

■ 世界应该是完美的。如果它不完美，那就是可怕的、灾难性的。

■ 人类是脆弱的，需要被保护，免受事实伤害。

■ 其他人的存在就是为了让我快乐，没有他们我就无法快乐。

■ 危机总是毁灭性的，有百害而无一利。

■ 在某个地方会有完美的工作，完美的解决方案，完美的搭档和完美的一切，我所需要做的就是寻找他们。

■ 我应该没有问题。如果有，那就说明我能力不足。

■ 在任何情况下，都有一条路，也只有这一条路，“真实之路”。

如果可以，看看你自己，弄清楚是哪一个核心价值观让你现在或者曾经受困于某个特定的僵局。现在你就会明白，为何那时候会心烦意乱了。新的认识能让你更好地控制自己以及自己的情绪。

据麦克雷所说，要是我们学会第一步——控制自己，我们就更有可能控制他人以及我们自己的处境。

罗伯特·布拉姆森（Robert Bramson）是《对付难以相处的人》（*Coping with Difficult People*）的作者。他为我们会遇到的七种类型分别罗列了应对窍门。以下就是他的“一眼指南”（见表2.1）。

表2.1 七种难以相处的类型及其应对之道

类型	应对之道
不友好的谢尔曼坦克	■ 给他们一点时间冷静下来。 ■ 不要担心礼貌问题；用你可以采取的任何方式达到目的。 ■ 也许是通过喊他们的名字，或许是刻意地坐着或站着，来引起他们的注意。 ■ 让他们坐下来是个好主意。 ■ 保持眼神交流，强有力地表达你的观点。 ■ 不要和其他人争论，也不要试着击败他们。 ■ 随时随地保持友好。
充满敌意的狙击手	■ 把他们揪出来。不要让社会舆论阻止你。 ■ 在直接争论的时候，给他们一个其他选择。 ■ 不要过度地关注他们的观点，确保所有人都能参与进来。 ■ 速战速决，试着在问题出现时就解决它。 ■ 为预防狙击手的突然袭击，要定期开会解决问题。 ■ 如果你和狙击手都目睹了同一个情况，不要硬碰硬，但要坚持这个问题在你面前终止。

类型	应对之道
怀有敌意的爆破手	■ 给他们时间自己冷静下来。 ■ 如果他们无法冷静下来，则在爆发前打断他们，用一个中性的词语，例如，“停下！” ■ 表现出你对他们的重视。 ■ 如果可能的话，到旁边找个私人空间，和他们一起休息一下。
爱抱怨的人	■ 即使你感到内疚或是不耐烦，也要专心地听他们的抱怨。 ■ 解释一下你的理解和感觉，让他们知道你听见了他们的话。 ■ 即使当时不相信他们的说法，也不要急于承认或是认错。 ■ 避免“指责——反驳——再指责”这样打乒乓球似的争论。 ■ 不加评论地陈述和承认事实。 ■ 试着向解决问题的模式前进：问些特定的信息性问题，分配有限的实情调查任务，或是严肃地、带有支持性地以书面形式询问抱怨者。 ■ 如果这一切都失败了，问问抱怨者：“你想怎样结束这个讨论？”

类型	应对之道
沉默的人和反应迟钝的人	■ 与其尝试解读沉默的意思，不如试着打破它们。 ■ 问一些开放性的问题。 ■ 尽可能冷静地等待回复。 ■ 用咨询类的问题，引导他们继续前进。 ■ 不要用你的喋喋不休来替代沉默。 ■ 预留充足的时间，沉着冷静地等候。 ■ 争取对方同意或清楚地表明你的“谈话”需要预留多少时间。 ■ 如果你没有得到回复，那就对发生的事做一下评论，再以开放性的问题结尾。 ■ 再试一次，尽可能地等待。然后，对发生的事做一下评论，然后继续等待。试着控制这种互动，实事求是地应对他们的回复，例如“我现在能走了吗”和“我不知道”。 ■ 在他们最终敞开心扉之后，你要专心致志，不要过于冲动，谈论一些不直接相关的话题。他们可能会把你引向一些相关的、重要的事。要是他们没有这样做，你就要自己表明需要回到原题。 ■ 要是他们保持沉默，你也不用拘泥礼节，结束这个会议，另约一次吧。最后，在讨论未开始前，告诉他们你的

后，在讨论未开始前，告诉他们你的
打算。

类型	应对之道
两面派	▪ 你必须努力揭露事实真相，以阻止两面派采取行动。 ▪ 直接告诉他们，你重视他们作为人的尊严，问问他们的家庭、兴趣、衣着，或者做出评价。但前提是你真心想这么做。 ▪ 让他们告诉你，什么事会妨碍你们之间的良好关系。 ▪ 让他们谈谈你的产品、服务或是你本人有什么需要改进的地方。 ▪ 要是快撕破脸了，就做好妥协和协商的准备吧。 ▪ 聆听他们的幽默。也许在俏皮话或调侃中，会有隐藏的信息。
消极主义者	▪ 对你自己和小组其他人的潜在消极性要保持警惕，以免被拖入绝望。 ▪ 在解决类似问题时，对过去的成功要做出乐观但实际的陈述。 ▪ 不要试图通过争论将他们从悲观中解救出来。 ▪ 等到将问题进行了彻底讨论，了解了要处理的内容之后，再给出你自己的替代性解决方案。 ▪ 郑重考虑了替代方案后，要马上提出问题：一旦实施了替代方案，可能会出现什么样的消极事件。 ▪ 最后，准备好自己采取行动，要毫不含糊地宣布你的行动计划。

- 在他们感觉准备好了之前就要求他们行动，谨防引出善于分析的人的消极回复。

类型	应对之道
万事通	■ 确定你已经做好万全的准备工作；仔细检查所有的相关资料，确保其准确性。 ■ 仔细聆听，回顾提议的要点，避免过度解释。 ■ 避免教条式的陈述。 ■ 表示不赞成时，不要太过确定，但也不要含糊其词；用提问的形式提出问题。 ■ 问些延伸性的问题，来帮助重新审查计划。 ■ 作为最后的手段，可以自己退让一步避免陷入僵局，这或许在将来能建立起一个平等的关系。 当万事通不具有威胁性或没有恃强凌弱时： ■ 尽可能叙述性地陈述正确的事实或是选择性的观点，并作为自己对现实的看法。 ■ 提出方法，来保全他们的脸面。 ■ 做好准备，填补谈话中的空档。 ■ 如果可能的话，在他们落单时和他们交流。

类型	应对之道
犹豫不决的人	■ 让犹豫不决的人放轻松，告诉你是什么样的矛盾冲突或有所保留，让他们难以做出决定。 ■ 注意听间接的话语、犹豫和省略，也许能为深入挖掘问题提供线索。 ■ 要是你已找出了问题，就帮助他们做决定，解决他们的问题。 ■ 有时候，他们是因为你才有所保留的。如果是这样的话，则要坦诚面对过去的问题，放下所有防备，陈述相关资料，提出计划，并寻求帮助。 ■ 如果你和这个问题没关系，那就集中精力帮助犹豫的人认清事实。用事实论据将可选方案排出优先级。要是他们不得不拒绝其他人的话，这样做会更容易一些。 ■ 如果可行的话，强调你的建议所具有的品质和服务的一面。 ■ 在决定看似完成之后，给予支持。 ■ 如果可以的话，将行动步骤一手掌握。 ■ 谈话中突如其来的怒气和退缩都有迹象可循。如果你注意到了，那就试着阻止这种情绪以免其妨碍决定。

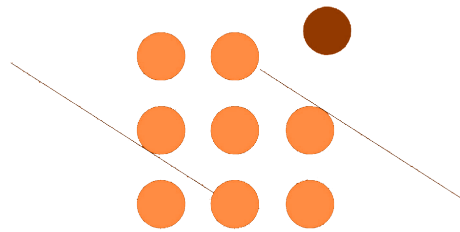
<<<要点总结>>>

■ 有七种主要类型的难以相处的人，你不得不与之打交道：（1）有敌意的和侵略型的人；（2）总是抱怨的人；（3）沉默的人和反应迟钝的人；（4）两面派；（5）消极的人；（6）万事通；（7）犹豫不决的人。

■ 每一种类型的难以相处的人都有其特定的应对之道，可以帮助我们化解难题——所以关键是要充分地诊断不同的人，以确定其属于哪种类型。

第三章
冲突及其如何处理的快速指南

什么是冲突



什么是冲突

“冲突”的准确定义是：对观点或利益的直接否定，一场战斗或抗争，敌对或对立。再加上不相容和干预，你就会看到十分丑陋的画面。

无论其定义如何，产生了冲突之后，你都要了解它。它涉及什么，或者用专家的话来说，冲突的动机是什么？

以下是冲突产生的两个基本因素：

- 参与者的客观差异；
- 情感和认知总是相伴而来。

以下是人们对冲突的五种基本反应：两个P和三个C。

（1）拖延（put it off）：他们会避免冲突，假装它不存在，推迟解决它。

（2）忍受（put up with it）：通常会导致某些人为所欲为。

（3）妥协（compromise）：他们会寻找双赢的办法，让双方（或多方）放弃一些事以达到最终一致的结果。

（4）战斗（carry on fighting）：当一方、双方或多方都不打算让步时，他们将持续厮杀，直到两败俱伤！

（5）合作（collaborate）：双方达成共识后，每个人都提出自己的需求。这些需求不一定会实现，但还是要提。

第五条所说的合作是最理想的，但也是最难完成的。它需要另外两个P，耐心（patience）和坚持（persistence），还需要大量努力！认知冲突的这两个基本因素很重要。如果不考虑其中涉及的情绪，你就不能冷静客观地处理分歧。

> 要清楚，如果冲突解决方案中没有可以释放情绪的机制，那么冲突就不能得到有效解决。
>
> 因此才有了南非真相与和解委员会（the South African Truth and Reconciliation Commission,其宗旨为“在弄清过去事实真相的基础上促进全国团结与民族和解”）。

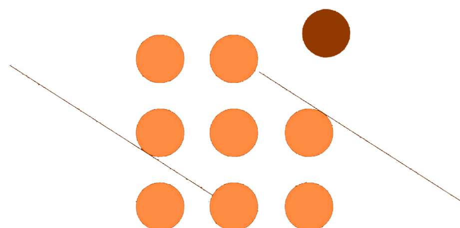
<<<要点总结>>>

■ 冲突的构成因素是人们可能持有的意见差异，以及随之而来的情感和认知差异。

■ 情绪会打乱进程，而且它和冲突密不可分，因此你首先要处理好它们。

第四章
对付逼疯你的老板

爱生气先生
不要让他们看到你的狼狈



大脑是一个奇妙的器官，你早上起床它就开始工作，直到你进了办公室它才停止运转。

——罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）

人们得到提拔，成为老板的原因多种多样。一些人是因为他们工作能力确实优秀，与同事相处融洽，和工作环境相得益彰，有着宽阔的眼界，并且能轻松地与人交流。那样的老板简直就是天使。但不幸的是，不少老板来自地狱！

■ 在技术型公司中，晋升为老板，通常是因为他们是电脑狂、技术控。然而对于人，他们却是一无所知。

■ 在家族企业中，谁当老板通常都是老爹说了算。

■ 在大公司中，则是因为按资历轮流晋升——现在轮到他们了。

■ 在一些不吃香的产业和公众服务业，老板到哪儿都找不到一份其他工作的现象很普遍。

■ 在销售环境中，成功的销售员将其擅长的销售本领抛诸脑后，不再从事销售，却将成为一个好老板所需的细节弄得一团糟。

■ 在有问题的公司，会计容易成为老板。

■ 在新兴的、大胆的信息技术和互联网公司，老板都是没有经验的，也很少有人懂得如何处理危机。

有什么地方能找到一个好老板吗？有的，当然有的地方会有好老板。但是有一点需要讲清楚：老板的晋升并不总是因为他们可以当个好老板。有一些擅长做的事情，有好的技术，或是在单位工作了很长时间，这些通常都可以成为当上老板的通行证。对于一些老板来说，是工作成就了他们；而另一些老板则是员工眼中“行走的噩梦”。

每一个可怜的老板内心都有一个声音在告诉他，他是个可怜的老板。那么可怜的老板会做什么呢？他们会在别的地方找补。为了克服不安，他们根据自己心中所想象的老板的样子进行夸张而拙劣的模仿。如果没有人曾在人员管理、职场技能或人力资源应对方面对他们进行过培训，那他们又如何得知呢？所以他们就自己异想天开。他们变得傲慢、好斗，大喊大叫，想操控一切。他们很难被取悦，自私且不安。但同时他们却是十分好对付的！

先来说说重要的。他们是老板，可以把你扫地出门。因此，如果你很喜欢月底拿到工资的感觉，那就要圆滑一些。让他们感觉一切都在自己的掌控之中——哪怕实际上是你在掌控一切！

爱生气先生

为爱生气先生或女士工作？简单，让他们生气吧！如果他们想发脾气，跟你又有什么关系？这一通怒火是很难持续几分钟的，让他们发泄、爆发和爆炸吧。只要你不参与进去，你就是安全的。即使你是100%正确，公司政策、法律、欧洲人权法庭以及天国里所有的天使都站在你这边，你也不要掺和进去。

应对的窍门就是开溜，直到老板的怒火平息。你该这么做，这么说：

> “我很抱歉你对此如此气愤，但我们需要理智地处理问题。我现在先离开一下，也许待会儿再来，这样我们都有机会把问题想清楚。”

然后你就可以离开了。不论他们说什么，你都要离开。或许他们看起来后悔了、想道歉甚至更生气，或者想要你留下来——无论如何你都要离开。必要的话，这么说：“不，我现在想离开，或许一小时后回来，到那时我们再来看看这个问题。”

不要被激怒，和他大吵一架。你可能会想这么对他说，“你这个蠢猪，谁想要和你一起工作啊？你就只会大发雷霆。”这种幻想看似不错，但如果你这样做你就要应对另一个问题了——下周你要去哪儿工作呢？所以保持冷静，按照自己的步调处理问题。

“我们”这个词在这里很重要。它让你和事情保持联系，分担事情的责任，而不会看起来像是你在划清界限，谴责他人。“我们”这个词不会火上浇油。

不要让他们看到你的狼狈

混蛋老板喜欢看到他们的员工狼狈不堪，所以不要让他们称心如意。无论发生了什么事情，你都要做到以下四点。

- 保持冷静。
- 不要喊回去。
- 不要争论。不要告诉他们该怎样做工作。“据理力争”，可以让你痛快一时，但之后你会后悔的！
- 而且，永远、永远、永远不要一时冲动。

<<<练习>>>

我以20:1跟你打赌这个有用……

这方法确实有用。但我也知道你读了之后会有些失望。相信我，这是你母亲会给你的那种建议，而且确实很管用。这不是魔法，并不新颖，也不是基于最时尚的心理分析，但它是以有效的压力和愤怒管理原则为基础的。

方法就是：逃离现场，逃离争吵、打斗、争辩或一切。找个地方独处，从20倒数到1。

深吸一口气，集中注意力，开始倒数：20、19、18、17、16、15、14、13、12、11、10、9、8、7、6、5、4、3、2、1。

由于某些原因，正着数是没有效果的，而倒着数却是有效的，有镇定的作用。看见过舞台上的催眠大师是怎样工作的吗？他们总是用倒数的技巧来让受催眠者放松。

实际上，一些很棒的心理学原理可以解释它为什么有效，但现在不是时候，这里也不是解释的地方！当你下次觉得自己像个副总理，给了扔鸡蛋的人一个左直拳的时候，可以试试从20倒数到1——从概率上讲，它会对你起作用的。

如果以上所有方法都失败了，接下来该怎么做呢？

是的，所以你已经做了以下所有能做的事。

- 任何工作都准时完成。
- 若你不能交工，你也有合理的理由，而且提前表达了截止日期是不可行的。
- 在公众场合，你支持自己猪一样的老板，从来没有辱骂他，也没有让他看起来很蠢，即使他确实很蠢。
- 和老板一起工作，要找到他的兴奋点，要绕着他转，时而上时而下。
- 永远不要给他朝你开炮的理由。

接下来呢？

你可以试着调解。

- 人力资源部门也许能帮上忙。
- 可以寻求更高层级员工的帮助。
- 你甚至可以和老板说：**“你看，我知道做这项工作，大家的压力都很大，我能理解这意味着有些时候，一些日常的礼貌细节会被忽视。但是，我真心觉得这不合理，你不能期望我来忍受你的行为（然后描述一个特定情况或事件，让你说的话不至于含糊不清）。我们必须找到一个更好的合作方式。”**

最后会怎样呢？

你只有一辈子，没有“彩排”（值得重提的陈词滥调）。离开、走人、辞职、振作起来。如果你很擅长自己所做的工作，那就跳脱出来，换一份工作。以你自己的方式，用你自己的时间，按你自己的步调。不必罢工、不必摔门而出，也不必威胁什么，离开就好。如果你觉得自己的情况可以构成案件提交劳工关系法庭，就先到当地的劳动争议调解机构去问清楚。静静地离开，不要告诉别人你在找新的工作——秘密是藏不住的。生命如此短暂，不要让自己不快乐。

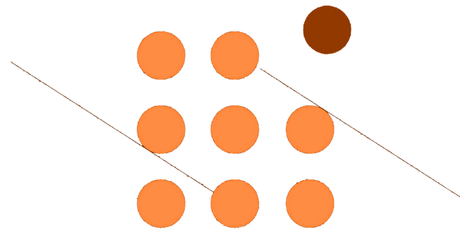
<<<要点总结>>>

■ 难以相处的人掌权也是挺常见的事；他们是老板，并不代表他们善于当老板。

■ 永远不要和老板发生冲突：离开，平息局面，求助于其他理智的人，但不要让他们把你拖进冲突当中。他们会赢的，因为他们是老板！

第五章
搞定你的同事

疯狂竞争
对手、敌人和人身攻击
总是安安静静的人



最令人悲伤的事情之一就是，你唯一能一天8小时、日复一日做的事，就是工作。你不能一天吃喝或做爱8小时。

——威廉·福克纳（William Faulkner）

开放式的办公室、团队工作、小组目标、企业奖金；换班交接责任、基于交互性能的生产线制造方式。现代企业的趋势就是让人们更加密切地合作——无论是在生理上还是在心理上，精神上亦是如此！

与人共事就是这个意思。这也意味着，有时要和难以相处的人一起工作。

我们当中很少有人能奢侈到有自己的办公室，可以退回去，关上门，独享几分钟的安宁。大多数人都挤在同一个办公环境下，忙碌

着、喧闹着，通常都很吵。餐厅也是一样的，衣帽间则更加糟糕。最安静的地方大概就是厕所了！

在开放式办公室里，同事的大声喧哗，你很难置若罔闻，而在贮藏室和一个有狐臭的同事一起工作简直能熏死人！好的工作关系是公司业绩提升的关键，优秀的管理者和老板都懂得这一点。真正出色的老板不怕解决问题，而是迎难而上。

管理者经常会错看公司内部竞争的作用。也许最好的矛盾修辞例子之一来自管理学词库——“友好的竞争”，很明显它们完全是矛盾的。根本没有这种事，它也不会促进绩效。但它确实会怂恿阴谋、诡计、暗箭伤人，以及更注重得分而不是成功。

通过合作共赢，在竞争中打败外部世界里那些想要抢夺你们客户的公司，会是个更好的方法。

你可以选择你的朋友，也可以选择想要居住的邻里环境。你可以选择在哪儿花钱，选择你的搭档、你的工作。但是有两件事你无法选择，那就是两种可能给你找麻烦的人！你选择不了你的家人和同事。

你在思考这个吗？把它纳入考量吧。一旦你学会了如何处理，剩下的就简单了。时不时地，他们就会给你出难题。如果他们没有这样做，那反而是个奇迹！他们没找你麻烦，你该放松会儿，想想自己有多幸运。

销售人员！整个宇宙还能找到比他们更难对付的人吗？你要对付的人，他们自负、自卑、傲慢、好斗、骄傲、自我、狂妄、坚持、勇敢、自信、坚韧、活泼和固执。他们几乎就是所有你能想到的人类情绪的混合体。

然后有一些蠢货出现了，他们说“要激发销售团队的活力”。该怎么做？这些男男女女，都处于各自不同的阶段，其中有情感和心理上的磨难、人生的起起伏伏、高峰和低谷、复杂的家庭生活、个人的不幸、挑战以及幸福。只有无畏的傻瓜，才会觉得有魔术，能够激发“销售团队的活力”！

我曾经做过一份工作，就是“激发销售团队的活力”。要想出新的方法来哄骗他们取得更好的业绩，那简直就是噩梦！他们都十分有才华，聪明且不易控制。他们享受成功，拥有高收入。找到新方法提高业绩变得越来越困难。

有一天，我在冥思苦想销售报告和数据时，突然灵光一闪。平均每个销售团队会寻找20条线索，完成5个可靠预约，达成2次销售。这就意味着，我们需要历经18个人对我们说“不”，才能得到2个人对我们说“是”。

我将整个报告和奖励系统都转到这上面来。我鼓励他们去得到否定的答复。这样的话，我们得到越多“不”的同时，也会越接近获得更多的“是”。这是个有趣的附带现象。我们对“不”越小题大做，销售团队就对谈论它越感兴趣：为何潜在客户会说“不”呢？当他们不再因为得到否定回复而觉得脸上无光，他们也就不再遮遮掩掩。他们转而分析销售技巧，重新调整销售表现，产品销售也得到改善。

这确实有效果，我们分享了失败和成功，销售完成率也翻了一倍。

疯狂竞争

现代商业环境会催生只在乎业绩和疯狂竞争的同事，这让所有人都很崩溃。你一定参加过这种会议，听到过，“我不知道你们都在小题大做些什么。我们部门只用一半时间就完成了那个项目。”或者像是，“我们销售部门总是能超额完成这种目标。”又或者是，“我们通常只用三分之一的时间，就能完成那个生产量。”

有没有曾经气到想拿水壶扔他们?

这可不是个好主意。不如试试这么说：“是的，我知道，做得好。但是我们能不能回到这个问题本身，谈谈我们该怎么处理它？”这几句话——如果迫不得已，就用完全相同的形式重复一遍——会让大家重新专注于会议本身，示意大家跑偏了，如果那些疯狂竞争的人又重申他们的话，他们就会看起来很幼稚。

只要给他们一点儿阳光，他们就会洋洋得意地坐回去。这很简单，而且每次都管用。

对手、敌人和人身攻击

人身攻击是不管用的。这会给人际关系留下污点，而且永远都抹不去。人会将嫉妒、苦涩和憎恨隐藏起来，而一旦有需要完成的工作，这些情绪就成了拦路虎。

永远不要进行人身攻击。把人和事分清楚，把个人从困境中分离出来，把个性和问题区分开来。

最好不要这么说，“因为你这样处理问题，我们现在才一团糟。”即便这是事实！不然的话，接下来他们就会用三个小时，为自

己、部门、母亲、家庭和上帝来进行辩护。这解决不了问题，问题是要解决这个事。所以专注于事情本事吧。

让我们想想。“不要进行人身攻击”这个方法，恰好属于所谓的冲突解决这一领域，这个短语你可能会在和北爱尔兰有关的地方遇见。运用这个方法的老手是新芬运动（Sinn Fein）的领袖格里·亚当斯（Gerry Adams）。他从不进行人身攻击，而是紧紧围绕事件本身，像胶水一样粘在上面。你可以不欣赏他的政治主张，但你得钦佩他的技巧。

试试这样说：“我们需要解决这个问题，所以让我们看看事件本事吧，然后再协商下一步。”

如果有人试着将谈话归结为某人的错误，或者沿着互相指责的道路继续下去，你需要马上将他们引回正轨。“我们怎么落到这种境地现在并不重要，重要的是找到走出困境的方法。让我们来决定下一步怎么走吧。”

总是安安静静的人

你曾经在会议上遇到过坐如磐石、一言不发的人吗？想过为什么吗？他们害羞吗？也许是因为他们不好意思？还是他们觉得自己太优秀了，不屑于在这儿和你浪费时间？你知道如何与大发脾气、吹毛求疵、喜欢吵架的同事共处，但是你知道和安静的人在一起你该如何自处吗?

也许他们只是需要一点儿信心而已；或许他们只是有些高傲，不想瞎掺和；也可能是他们需要“许可”才会参与进来；又可能是他们在

密谋对付你！（当然这个可能性很小，加进来只是为了娱乐一下少数偏执狂！）

无论问题是什么，有个方法可以哄住他们，让他们动起来或者把他们逼出来。

拿整个主题中比较不重要的部分来问问他们的意见。对于简单的问题，他们会很容易回答，不会的话就显得十分愚蠢。不要问一个问题就停，随着会议的推进，问他们两三个相似类型的问题。

以下是可能发生的事。

■ 腼腆的人会被哄住，进而贡献意见。

■ “我太优秀了，看不上这会议。”这种类型的人会据傲地回答简单的问题，然后无法再拒绝更深入地介入问题。

■ 密谋者则会在回答问题后，继续保持安静。你要提防他们！

<<<要点总结>>>

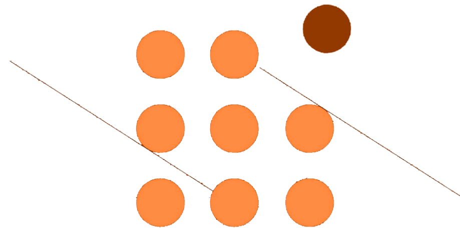
■ 你不能选择你的同事，而且很可能一天中的大部分时间你都要和他们待在一起——接受现实，然后继续前进吧。

■ 永远不要让竞争感悄悄地在你和你的同事之间蔓延。相反，你们应该通力合作，才能打败来自其他公司的竞争。

■ 永远不要进行人身攻击，将人和事分清楚。

第六章
管好你的员工

独立还是顽固
当时针指向12点
好的老板不窥探员工——但他们应该试试
挥手还是淹没
要知道你是个多好的老板
非常难搞的员工



我应该是已经工作了足够长的时间，才发现我并不喜欢它。

——保罗·泰鲁（Paul Theroux）

所以，你达成了目标：现在你是别人的难题，是别人的老板了。干得漂亮。

现在你有员工可以去压榨、折磨和抑制了。当老板是不是挺有趣？好吧，应该是的！但是事实上这并不容易。尽管你是老板，你还是会有压力。

如果你是中层管理者，你还会有上级的压力。如果你是大老板，也有可能会有更大的老板潜伏在某处。如果你就是最大的老板，你也会有股东、银行或媒体需要对付。没有人能从这个现代商业世界中幸免。

关于人际关系问题，我在每个雇员心里都看到了隐藏的，一个由13个字母组成的单词：交流（communication）。

13，明白吗？这数字对一些人来说是不幸的——那么对你来说呢？

在管理专家的烦人术语中，所有老板都不得不“向下管理”和“向上管理”。要是你不必再担心人际关系，生活是不是会更简单？没有员工的企业——那是纯粹的快乐！（稍后我们会说到客户。）

你必须以某种方法，找到将组织的生产力最大化的方案，同时发挥员工的最大才能——并不是要你像监督奴隶一样，也不是让你变成苛刻的上司。

交流和理解可以避免与难以相处的员工打交道。告诉他们你想要什么、期望什么，讲清楚你希望事情怎么做，明确目标和目的。

你可能会听到以下这样的话或者其他的话。

- 你不知道部门的压力。
- 没人告诉我这个命令的截止日期，我还以为下周完成就可以。
- 我不知道你想以不同的方式做这件事，我一直都是这么做的。

不理解，没人告诉我，不知道你想要什么——都听着太耳熟了？恐怕是的。答案是什么呢？第一个问题：是这些员工的失败让他们“难以相处”吗？不是的，问题在于老板。

接下来这句话你要剪下来，用一个可爱的磁贴，贴在冰箱门上或者钉在你的布告板上，贴在脑门上也行：没人能坐在桌子后面，就把生意做成。

除了这句话，还有另外一句：如果你不花点儿时间告诉人们你想要什么，你怎么能期待他们会给你你想要的呢？

再附加一句：如果你总是重复做相同的事，你也只能得到相同的东西。

让我们都来想一想。在英国，真正世界级的商业家是十分罕见的。社会最上层的人士总有些共同点，他们狂热地执着于掌控企业的生杀大权。

西夫老爷（Lord Sieff）创建了世界上最棒的零售商店——玛莎百货（Marks & Spencer）（是的，我知道他们也许快要风光不再了，他们需要好好振作来迎合21世纪），其秘诀是确保每周都要花费两天时间待在商店或供应商处。如今，英国最知名的企业家，理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）有可能出现在他横渡大西洋的飞机上，为人端茶倒水，又或许挨着你坐在他的火车上。为人所知的是，在他的唱片商店里，他也为顾客服务过。

手机零售商卡冯维尔豪斯（Carphone Warehouse）的经营者经常在店里露面。罗科·福特（Rocco Forte）重建了他的休闲帝国，每周都到他的酒店住几晚（使用假名预订）。所以，顶尖的商业人士都这么做。他们意识到自己必须这么做，来了解这个行业，发现客户的真正需求，以及员工是如何做事的。

为了努力查明英国国民健康保险制度（NHS）下的患者是什么样的，英国莱斯特国民健康保险制度信托公司（Leicester NHS Trust）让实习医生和慢性病患者接触。他们花费时间与患者相处，试着了解生病和恐惧是什么样的。他们陪护患者去急诊室，体验等待几个小时才轮到他们看诊是多么糟糕的感觉。他们甚至到有长期病况的患者家里待过，以了解看护者的压力。

英国广播公司（BBC）策划了一个非常吸引人的系列电视节目：《上司下凡》（*Back to the Floor*）。某位商业领军人物在他们企业的基层工作了一周；一位杂货商到商店和收银台工作；一家连锁饭店的老板去了厨房工作；一家连锁商店的头儿去当店员；而一家废物处理公司的大老板则成了垃圾工人。

他们发现了自己生意上的许多问题：小问题——像是在销售点没有足够的空间来包装顾客购买的商品，还有结账程序上的错误。饭店老板因为工作环境和员工态度感到十分沮丧，以至于他试图中途就退出节目。

节目结束时，他们都对自己的生意有了更深的了解，所有人都能做出改变，让自己员工的生活更容易些。

通过发现自己业务的真实情况，他们能在理解现实目标的基础上，和员工进行交流。他们都认为自己得到的不是自己想要的，所以决定改变做事方式。

通过了解你的事业，你需要应对的难以相处的员工和顾客会变得更少。

独立还是顽固

每个好老板的理想员工都是主动解决问题、具体问题具体分析的。鼓励行动的独立性是个好主意，但是（对不起，这里总有个“但是”，对吧？）当独立过头，就变成了固执，如果独立让员工偏离了自己的轨道，那就是时候该老板出马了。

该做什么呢？首先问你自己一个问题：为什么我要采取行动呢？

■ 是因为我不能随心所欲吗？

■ 是因为员工自行其是对业务不利？

■ 是不是我嫉妒他们找到了更好的方式，我感到自己的地位被动摇了？

■ 是不是因为我有一个光荣的梦想，每个人都要成为团队的一员，但我没时间顾及每个人？

什么才是真正的损害：你的自以为是还是生意的进程？你可能不得不接受一些员工，像保罗·安卡（Paul Anka）的歌一样，以“自己的方式”（My Way）做事。它是否打乱了进程，花费超出了预算，影响了公司的生产力，惹恼了其他员工？这是危险的吗，置他人于危险境地？还是说，这是你没想到的好主意？

在你行动前想想清楚。如果你想好了，行动时要有理有据。记住，规则手册和程序指南可能不是你最好的盟友，尤其是在固执任性的员工真的找到了更好方式的时候。

然而，当你真的决定解决问题时，试着不要扼杀员工的积极性。“我知道你习惯按自己的方式行事，但公司有合理的理由要你采用其他方式。让我来告诉你是什么理由吧。”

在会面结尾时，加上这么几句话：“我们渴望向有实际工作经验的人学习。如果你能提出更好的/更安全的/更快捷的/更可靠的方法，告

诉我，我们会看看怎样让它符合大局，并试着实施。我们欣赏好的意见。”

这样，你的员工会毫无负担地回家，并认为自己的老板没那么难以相处！

当时针指向12点

想过为什么员工会变成混时间、等下班的人吗?

- 可能是他们家里有事情。
- 也许是他们要照看生病的伴侣或年长的亲属。
- 他们可能要去托儿所或者保育员那里接孩子。
- 或许他们必须去赶火车或者公交车。
- 他们急着去夜校或者有秘密约会?

谁知道呢？你应该知道！不是吗？撇开不谈约会的事，你难道不应该知道你的员工有没有外界压力吗？你能帮上忙吗？可以改变上班时间吗？能当一个会顾及员工家庭问题的老板吗?

也许还有其他原因。他们在好好工作吗，还是说他们装得像是在好好工作？会不会是工作本身太过乏味、无聊和压抑了，让人昏昏沉沉、太过痛苦、大脑卡壳?

你怎么评价他们？他们有潜力吗？你想鼓舞、激励他们一下吗?你当然想了。现代工作场所使任务精细化，降低了对技术的要求，以

至于工作成了做苦力。时常休息一下，交换一下任务，改变周围环境，都有助于减轻工作的沉闷。你在力所能及地做工作了吗?

这样试试如何：“我想给你一个改变工作常规的机会。你愿意为了我这样试试吗？”

如果不是工作或者环境问题，那么可以预料是员工个人原因。

提醒你一下，我之前说了什么：“没人能坐在桌子后面，就把生意做成。”如果员工缺乏激励、混吃等死、表现不佳，那么这在多大程度上能归因于工作本身、工作环境或者工作方法的问题?

是时候亲身体验一番了。自己动手做做看，弄清楚这工作是什么样的。我出钱打赌，不出三天，你就会找到解决问题的方法——不然我把钱还给你！

好的老板不窥探员工——但他们应该试试

失去积极性，表现不佳，缺乏兴致：哪个是原因所在？只有一个方法能弄清楚。如果你确信不是工作环境的问题，就问问清楚！

“我能看出来，这些天你的工作收效甚微。发生了什么事情，有什么是我们能帮你的吗？”

意料之中的回答是,“没有，什么事都没有。我很好。”

“那好，我只想让你知道，如果有什么问题，我的大门为你敞开，要是你需要的话，我们可以谈谈。”

你也许能得到一个答案或者线索，又或许什么也得不到。稍后你可能会找到办法的，耐心一点儿。重要的是，你发出了一个信号，而它告诉了你的员工——如果你更快乐，我们也会更高兴。即使你达不到想要的结果，也能有所收获。

挥手还是淹没

你是否曾对一名员工抱有很高的期望，后来却发现他无法胜任？问问你自己这是为什么。

- 对他们的招聘不规范，没有对工作经验和职业背景做足调查？
- 工作内容本身变得更棘手了？
- 他们有个人问题需要考虑？
- 他们有负债？
- 他们的孩子调皮捣蛋？

无论原因是什么，你是老板。和难以相处的人打交道，处理棘手的情况都是你的工作。继续干吧！

往前翻一翻，找到“七种典型的难以相处的类型”那一部分，读一读。如果是个人问题，解决问题的线索就在那一部分。如果不是的话，下面是一些选择。

- 你需要组织一些培训吗？
- 工作太容易了，个人才能发挥不出来，没有挑战性？

■ 他们在面试时给人留下了虚假的印象，又或许他们伪造了工作经验？

■ 推荐人说了谎？

■ 你能重新组织这个过程吗？

■ 你能暂时把一些工作量分给其他人，让这个员工跟上进度吗？

■ 你需要回顾一下招聘过程吗？

下一步，和他谈谈，重复应聘时的情景。

■ 脱离书面工作。

■ 重新审视他们的经验和资历。

■ 看看他们是否能处理得更好。

同意培训或者给他们一个缓冲期，制定一个改进的时间表，并且定期检查。如果没有实质性的进步，就给他们换一个要求稍低一点儿的职位，要是别无他法，就让他们走人。

> “我很抱歉，但这对我们来说不起作用。或许我们现在应该分道扬镳了，你可以有机会再找一个更舒心的工作，我们也能确保完成任务。”

这很难，但是从长远角度看，这样做更好。

当你不再用大棒鞭策他们，试试用胡萝卜吧。

工作中的奖励、红利、绩效奖金、现金鼓励都是现代工作环境的组成部分。对一些员工来说，这才是正道。如果你说“跳”，而奖金够

多，他们会问：“跳多高啊？”

研究表明，人们工作更多地不是为了钱，而且钱对很多员工并没有激励作用。

这是真的，尤其是对于一些公众服务业者，他们的原则性概念更具有激励作用。他们受服务精神驱使，非常重视培训机会以及个人职业发展。

他们真正感兴趣的是“漂亮完成工作”的自豪感（pride-in-a-job-well-done）。如果达不成目标，他们就会担心难堪或者丢人。职业满足感在很大程度上能够激励员工。

如果你将一大笔佣金或红利扔进办公室，不要指望每个人都去抢。不同的人需要不同的激励方法。这就是为什么你觉得事情难办！

你的期待与其他人也不尽相同。为了让“胡萝卜加大棒”政策起作用，试试以下方法。

■ 和员工单独坐下来谈谈，说明总体目标。

■ 商定每个员工在自己的能力范围内做的事。

■ 认清每个人的业绩水平和个人目标。

■ 鼓励员工竭尽所能，但员工野心过大、目标不切实际对公司来说不是什么好事，而且员工达不成目标会丧失积极性。

■ 定期开会监督业绩。

■ 除非准备在协商一致后调整目标，否则要坚守规则。

个人奖励并不总是适宜的。一些人需要为其他人奉献才能有干劲。从家庭开始：以假期作为工作的奖励，让为人父母的员工看起来

像家里真正的英雄，这会比最好的老板还能激励员工。

不要忘了把业绩与慈善捐款或是其他高尚事业连接起来的可能性。

用“大棒”让员工坚持既定目标，用“胡萝卜”告诉他们干得漂亮。

要知道你是个多好的老板

你的后背感觉如何？近来有没有被放冷箭？有些员工在面对用人不疑的老板时，表面和和气气，私底下却很可怕。

第一个问题是：这是不是你应得的？对自己要诚实：你是什么类型的老板？如果你确信自己不是恶魔一样的老板（如果你不确定，看看本书开头那部分：认知所有人），然后你必须采取行动。

这不仅仅是一个人的事。员工毫无根据地抱怨老板，会损坏公司的声誉，降低其他员工的斗志，尤其是新来的员工。

肩胛骨感受到暗箭伤人的痛楚了吗？发现员工拿着血淋淋的刀子。试试这么说：

> “你怎么看我是你的事。然而，我们到这里不是来玩的，是来工作的，而且我已经尽我所能了。如果你有合理的批评或建议，直接找我私下谈谈，我的大门为你敞开。否则，请你保持沉默。”

难吗？是的，但这就是为什么你是老板。其他员工不久就会意识到发生了什么，也会庆幸自己不必听信谣言。而且，你也会因为这样处理问题，而在员工中大受好评。

非常难搞的员工

本书不是教你关于劳动法和劳资法庭的事，但你确实需要了解你的员工，或者认识能帮你了解这些的人。这就是为什么公司付你这么多钱！

劳动法是有事实依据的。近些年来，雇主和雇员之间的平衡有了巨大的转变。这是一件好事。没人想经营一家血汗工厂，也没人想到那里工作。法律对粗心大意的人来说，是复杂且充满危险的。

对于具有可操作性的目标，关键是要：把一切都写下来，做好同步笔记，保留证据。

黄金法则是，尽可能快速地处理难题。这条法则来自时间管理专家，对于正在努力对付难以相处员工的人也会有所帮助；将你最不想干的工作放在第一位。不要等待，不要让情况恶化。无论多困难，无论你多不情愿，无论它会变得多糟糕，你都要处理它。运用“说做就做”法则（JGDI rule: just go do it）！

劳动法是专家的素材资料。如果你是新上任的老板，或者不确定你作为老板的领地，那么就找找公司的政策，和人力资源人士谈谈，不要因为不懂而感到羞愧。现在不是时候，这儿也不是留给业余爱好者的地方。如果你是给自己打工，那么劳动争议调解机构、当地的就业中心，以及类似《克罗纳公共传输信道劳动法手册》（***Croner's CCH Employment Law Manual***）的书，都会为你指明方向。如果仍有怀疑，就问问律师吧。

<<<要点总结>>>

■ 既然你是老板，就要通过沟通将难以相处的人出现问题的风险最小化。明确告诉你的员工，你期望他们完成的目标以及如何完

成。

■ 了解你的员工所面对的现状，会帮助你适当地应对他们，给他们合适的环境，在一开始就将问题扼杀在摇篮里。了解你的员工、你的业务和你的客户。

■ 灵活适应不同的办事方式。你的员工或许知道怎么做更好。

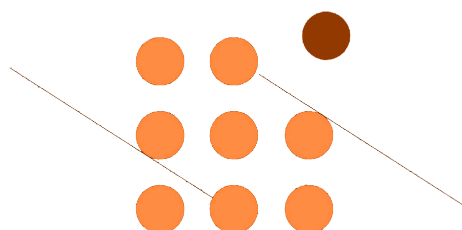
■ 通常情况下，如果难以相处的人情有可原的话，你作为老板，可以留意，并且尽一切可能去帮助你的员工，那么你要与之共事的难以相处的人就会变少。

■ 正确地以物质方式激励难以相处的员工，或许可以改进他们的表现。但同一种激励不适用于所有人，要找到什么对他们来说是最重要的。

■ 如果涉及难以相处的员工的情况，开始有了很严重的后果，一定要咨询专家，并检查自己的做法是不是符合劳动法。

第七章
安抚利己主义者

如果难题在于自私自利的老板
如果难题在于为你工作的利己主义者
极端利己的同事
打倒“万事通”



一个人可以了解宇宙，但绝无法理解自己；你离自我的距离比离任何星球都要遥远。

——G.K.切斯特顿（G.K.Chesterton）

成功人士得到如今的地位，需要一点儿运气、许多勇气、一些知识以及巨大的努力。

他们会变得自信和胸有成竹。他们为自己取得的成就感到骄傲，会成为积极向上的人。但他们也有可能变得自私自大！

利己主义者、炫耀自夸的人、以自我为中心的人、“万事通”；或者，缺乏安全感的人，容易被奉承的人和寻求关注的人——这些人也容易对付。

如果难题在于自私自利的老板

这很简单，把功劳给老板！好吧，也不是所有时候都要这样做。但你不必每次都自己邀功，对吧？如果你想用自己的方式对付利己主义者，恭维他们是一个简单的方法。找到好办法搞定你自私自利的老板了吗？试试这么说：

> “我读了您发的有关重组西部大区的内部通知。您知道，我是支持您的。以您所说的作为基础，我认为我们可以这样做……”

这样做，你能侥幸成功吗？当然可以！利己主义者都是盲目的。如果你和自私自利的老板并排站在镜子前——老板只会看到他自己。

你永远改变不了老板，但你能改变别人对你的看法。

这听起来像不像屈服、放弃或者退却？只有在你不擅长现在的工作时才会像。所有员工都可以看见（并“欣赏”）自私自利的老板，不仅仅是你。如果你在现在的工作中如鱼得水，你可以发光发热，很快所有人都会知道好主意是从你这儿来的，所以不要担心自己的功劳被埋没。

如果难题在于为你工作的利己主义者

如果你正努力让一组人以团队的形式一起工作，并发展一种将大家紧密结合的激励方式，你最不想要的就是一个自私自利、时刻不忘为自己争功劳的人。试试这样说：

> “埃莉诺，我知道你工作十分努力，而且已经尽了自己最大的努力，但我急切地想要每个人都达到一个高效的水准。我想让你确保所有人都得到了自己应有的一份，这样我们才能都做得更好。你同意吗？”

让埃莉诺这个利己主义者不去越位是很容易的，只要迎合她的自我主义：让她帮点儿小忙，使更多人享受到赞扬。

极端利己的同事

完美先生，如意夫人：错误！但这是他们的问题。解决方法就是听他们自吹自擂、自我膨胀，然后再坚持事实。不要戳破他们的幻想泡泡，只需让他们自己慢慢冷却。坚持以事实和数据说话就能帮你做到这一点。“干得不错。只是实际上你做了什么，完成了什么？”不管他们说什么，你已经发出了信号。响亮且清楚地说，你对牛不感兴趣，你感兴趣的是肉。如果他们知道你是那种需要他们用事实依据来支撑自己的吹嘘的人，他们很快就会偃旗息鼓。

打倒“万事通”

这是很棘手的：记住，你还要和他们一起工作呢！“闭嘴，你这个自大的万事通”这句话很管用，但是不要这么说——如果你知道我是什么意思的话。要像练习柔道一样考虑这件事。柔道运动员知道他们不能光靠推和撞来击打任意有效部位。他们等对手来推，然后他们来拉，利用对手的冲力。不要尝试在利己主义者的游戏中打败他们，让他们试试你的强项。

像柔道运动员那样做：刻苦训练。或者在这种情况下，找到事实依据，大胆试一下："我不确定你在那个地方是准确的，爱德华。我曾经看过记录，实际上……"爱德华和他的自负就会漂亮地栽倒在地。不要试图超越利己主义者的自负，也不要试图痛击他们。只要找到事实，让事实说话。

制止利己主义者很容易。只要一点儿关注都不给他们，他们自己就会偃旗息鼓。这是你想要的吗？如果你想要发挥他们的最大才能，些许夸奖、适时的安抚和一些偶尔的认可，会让他们和团队一起前进，也会让情况易于管理。

<<<要点总结>>>

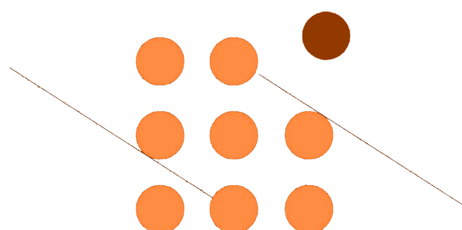
■ 如果你不得不应付傲慢自负的老板，那就适当地恭维他们，但要保持一定的距离。

■ 如果你不得不对付自私自大的员工，那就要确保他们知道你也关心团队绩效。

■ 如果你不得不和以自我为中心的同事或"万事通"打交道，那就时刻要求他们证实自己的言论。最好准备好事实依据来支持你的论见。

第八章
不打脸地对付侵略型的人

假如一个咄咄逼人的管理者试图否定你的想法
假如你受困于一个永远不能成功的项目
假如你被人从背后捅了一刀



没有人会忘记他们是在哪里冰释前嫌的。

——金·哈伯德（Kin Hubbard）

让我们给这说法下一个定义。这不是关于学习日本的合气道或自由搏击的，也不是关于要选哪把丛林用刀带到办公室的。以互殴告终的工作场所的欺凌和侵害，需要警察、法律和劳资法庭来解决，而不是你。

这里讲的是一种侵略类型，它可以掩饰住不良表现或者隐藏不良行为。有时候，笨拙的人会表现得具有侵略性，刻薄的人亦是如此。他们做出的那种“激怒你”的行为，简直是在乞求你给他们一个左勾拳。

这可不是对精神病学进行长篇大论的合适时间或地点。这种行为的种子可能已经深深地生根了，所以我们不要花时间去挖掘它。现在需要的是完成你想达到的目标，并继续前进。

明确你的目标，找到能支持你的事实依据，用结果来进行衡量。

侵害会呈现出几种伪装形式。虚伪、殷勤、两面三刀、蓄意破坏、欺凌、蓄意陷害、无端批评，这些代表了你在哪儿可能陷进去：它们都在某个地方等着你。

一个方法是不予还击，固守事实依据，并期望老板很快就能认清发生了什么事情。

让我们想一想。侵略型的人一般都是非常挑剔的。一定不要马上就拒绝他们的批评，因为他们或许是对的。

顾客的批评是一定要听的。下级同事的批评值得留心：想想他们得鼓起多大的勇气来面对你。

如果你能有这种心态——批评对你来说跟称赞一样宝贵，那你就已经破解了难题。

假如一个咄咄逼人的管理者试图否定你的想法

他们会试着在细节上击溃你，用统计上的需求来压制你。他们会用计划、更多的计划、反复计划来碾压你，用谎言恐吓你——说什么计划如何如何不管用，而且会有什么可怕的后果。试试这样做，看看有没有可能裁剪你的计划，降低自己的野心：

“我们能不能先在一个领域把这个计划试行几个月，看看它的成效？我们可以评估一下，看看它是否值得之后在其余的领域大力推行。”

假如你受困于一个永远不能成功的项目

侵略型管理者的一个卑劣的手段就是，扔给你一个项目，而这个项目永远不能成功，但却要你来承担失败后的指责。试着扩大承担责任的人数：

“上帝知道为什么我们就这样完蛋了。很明显这个项目没戏。每个人都看起来很蠢，包括财务、法人、生产和中层管理。我们难道不应该团结起来，共商下一步计划吗？”

还有其他人和你有同样的感受吗？和你信任的同事私下谈谈：“也许只有我这么认为，但我觉得安德鲁有很强的侵略性，而且我觉得自己害怕跟他打交道。你觉得呢？”

找一些同盟，一起处理问题。

假如你被人从背后捅了一刀

这是侵略型管理者或同事最喜欢的策略。你觉得自己得到了他们的支持？他们是你的后盾？好吧，他们是的，至少在出现问题之前。现在，他们消失不见了。

下面是什么呢？聪明的、精心策划的、狡猾的对抗开始了！“我原以为我们在此处已经达成了一致，而且我们有五件事情需要做。我记得我们已经谈过这些了。”他一定会说：“不，我从来没同意那些事。”是时候做一些挽救了。“你看，我们没必要为此争论。让我们来理一理，哪些事我们能达成一致，然后继续下去。你觉得这个、这个和这个怎么样？”

<<<练习>>>

不要再次被暗箭所伤。这种行为非常难以制止，要准备好变通方案。第一法则：做笔记。你要是有个规划会议，无论是正式的还是非正式的，都要做记录。如果没有正式的会议记录，就自己记笔记。记好日期，并且保存下来。下次要是有问题：中了！拿出你的笔记。这样会让放冷箭的人和伪君子在下次找你麻烦时有所顾忌。

<<<要点总结>>>

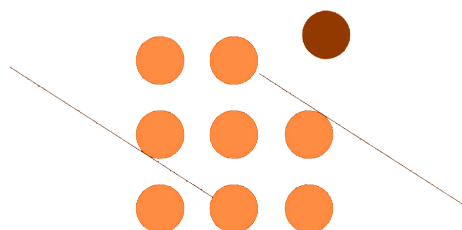
■ 永远不要和侵略型的人加剧冲突。坚持以事实为依据，坚持到底，努力平息局面。

■ 如果管理者不分青红皂白地批评了你的工作，给自己争取一些时间，让结果证明一切。

■ 始终坚持事实，记录下一切，这样到时候你就会有确凿的证据，来支持你的争论，进而支持你的工作。

第九章
给懒人埋个炸弹

混时间的人、墨守成规的人以及“非我发明”者
如果你被游手好闲的同事拖了后腿
无所事事的老板
怎样吃下一头大象
懒散成罪



他有自己的法学学位和配备齐全的办公室。而现在就只有一个问题了，那就是如何让他起床。

——彼得·阿尔诺（Peter Arno）

没有人会通过用棒子打驴，让它跑得更快。好吧，也许有人会这么做，但是胡萝卜通常更管用。

为什么人变懒了？他们生来就懒惰吗？一些人是这样的。我们知道工作可能是平淡的、单调的、乏味的、无趣的。即便员工一开始勤奋高效，他们也可能会被催眠而变得迟钝懒散，仅仅因为受到他们现在所从事的工作的影响。

重新策划任务，改变方法，如果可以的话，让员工在工作环境中，以及在他们的工作方法上更有发言权。

不要害怕挑战懒骨头：

“贾斯汀，看起来让你按时完成项目有很大问题。你知道我们要靠你来交差。我们怎么做才能让你更加可靠？”

这里的精妙之处在于把批评改成问题。“为什么你总是晚交差？”这种问话会引出一大堆借口、胡扯、反驳，甚至使员工情绪恶化。“你看起来好像有困难，我们能做些什么吗？”这句话的关注点换了个方向，会得到更积极的回复。

这是谁的错呢？是员工懒惰还是管理欠妥？要是员工不知道自己被寄予的期许，你是不会得到他们五星级的完美表现的。你给过他们明确的指示吗？你的要求实际吗？他们对于你预期的目标有疑惑吗？

混时间的人、墨守成规的人以及“非我发明”者

这是关于动力的：让他们比钟表转得更快。好好看看他们工作的方式。如果可以，花些时间自己做做看。这样的话，你会清楚地了解哪里错了以及你能为此做些什么。

你能改变什么？环境？进程？时间？日程？材料？工具？设备？休息时间？服装？音乐？无论你能做什么，多让懒人参与进来。提出一些想法，让全体参与进来：

- 以团队为基础的方案大会；

- 团队分红；
- 团队质量计划；
- 轮岗。

员工能看到整体的进程，还是只能看到自己那一点儿成果？开放整体进程，拓宽他们的兴趣。员工与进程或服务的顾客，或是终端用户交流过吗？

如果你能强调他们在进程中的角色的重要性，他们通常会找到新的动力。

如果你被游手好闲的同事拖了后腿

简单的方法就是换个同事！要是生活如此简单该有多好。

你很难选择自己的同事。如果你的团队里有无所事事、游手好闲或者白日做梦的人，生活会十分痛苦。

他们仅仅是没有条理吗？你能让他们更有条理吗？帮助他们管理时间，并且以身作则，深入细节会有所帮助的。准备一个详细的清单或者时间表，检查要点和结果指标。确保他们明白交付要点、他们需要做的事以及他们所起的作用。见招拆招，如果这些都失败了：

> “珍妮特，我非常想按时完成这个计划。我们已经晚了，而且我仍在等你的工作/成果/投入。我们难道不应该一起坐下来，制定个双方都能接受的时间表，以确保完成工作吗？”

有一些总是迟到的同事？直接开始，不用等他们，忽视他们吧。他们要是来了，让他们自己赶进度。很快他们就会学到教训的。

无所事事的老板

拖沓、犹豫、拖延、停滞、闲散？收回决定？他们为什么这么做？令人恼火，是不是？老板做事不达标有很多原因。他们也许力不能及，他们或许信息短缺，他们可能有跟你不一样的优先级。办法就是帮助他们摆脱困难。他们是否需要一些背景资料，做一些调查研究，找一些人跑腿？

答案就是为他们代劳。帮助他们更简单地做决策。这或许意味着要做更多的工作，但是为了推进并完成一个项目，如果把这些额外的工作当作投资，那么这些就都是值得的。

做好它，也不要期待会得到感谢。老板要做的事太多了，他们很少承认自己处理不来或是失败。找个员工，能做点儿额外的工作，无论这个额外是以英寸、码数还是英里来衡量，对老板来说都是找到了救星。

细致些做好工作，你就会变成不可或缺的人。当然，你也有被利用、被欺骗和被剥削的风险。你自己决定吧……

> 注意不要越权。不要自己做决定，你只需要把事实和数据摆出来，这样一来老板做决定时就可以花费最少的力气，风险也最小。

怎样吃下一头大象

美国管理专家汤姆·彼得斯（Tom Peters）在他的《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一书中，给了我们答案：大象汉堡、大象肉排、大象炖汤、大象烩饭、大象烤串。理解他的意思了吗?

如果人们由于任务的规模而陷于困境，他们通常会退缩、偷懒、拖延，开始看上去（也变得）懒惰。解决方法是将工作划分成一个个小部分，协商一致，分清主次并设置时限。与项目保持联系，站在主动的位置上，毫不留情地坚持按时完成任务。

留心这样的员工：他们乐于过度工作，忙得不可开交，积攒下的工作量需要10个壮汉才能抬动。他们很有可能不是懒惰的人。要是他们挥手寻求关注，很可能意味着他们要被淹没了。帮助他们，教他们分清主次。把这写在纸上，并撕下来，贴在办公室的布告栏上。

> 一下子取得巨大的成功很难，而一点点取得进步却可以水到渠成。

懒散成罪

他们的“懒惰”可以耍出花样来。他们会哭诉、恳求、抱怨、悲叹、密谋，他们为了逃避工作花费的精力，可以运行10座发电站。

像对待其他罪犯一样对待他们：

“抱歉，龙尼，我自己的事都忙不过来了，你只能靠自己了。”

偷懒需要花费许多精力，既要保住工作，又不能被逮住。这需要计划、预谋、魅力、努力、精力、决心、智力、创意、狡猾和判断：所有这些都是成功和成为五星级员工所需要的。

也许没有懒散的员工，只有不好的老板？

<<<要点总结>>>

■ 慢慢消除他们的懒散，试着在工作中找到激励和吸引他们的方法——你能改变他们的工作环境，或是他们对自己工作的感觉吗？

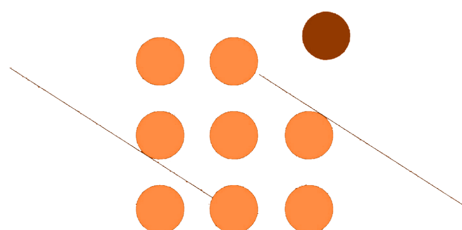
■ 通过调整你对待他们的方式，帮助你团队中懒散的成员学习。

■ 可能的话，不要等着懒散的老板去做——你自己去做吧。

■ 将大项目分解成一个个小部分，分给懒散的员工去处理。这样他们会感觉到根据任务清单一点点取得进展，做起事来也更快。

第十章
在恶霸的游戏中打败他们

高分贝独裁者
当你做什么错什么
当其他一切都失败了
一点就着的同事



爱上敌人没有什么不光彩的——但却会有很多危险。

——伯纳德·莱文（Bernard Levin）

让我们面对现实吧，匈奴王阿提拉（Attila the Hun）已经这么做了，成吉思汗最后取得了成功。为他们中的任何一人工作都不是一件美差。

老板们（或者说一些老板）会真的以为，最好的老板是喊得最大声的，是会摔门的，是将所有人都吓得魂不附体的。

电视上的老板都会大喊大叫，低俗小说上的老板好像会跳出页面，一把抓住员工的短卷发。

暴君想要打仗，而恶霸喜欢欺凌受害者。有一条提示可以教你怎样对付一个恶霸老板——不要起冲突，也不要成为受害者。

恶霸变得仗势欺人，是因为他们发现自己可以逃脱制裁。恶霸之所以欺凌弱小，是因为他们没有其他的管理技能。缺乏技能、洞察力、安全感以及能力，会将坏老板变成恶霸老板。

如果恶霸需要一个受害者，为什么会是你呢？你需要一份工作吗？是的，我们都需要工作。你需要付账单？是的，当然要了。但是你只有一辈子，不要活得战战兢兢。

如果你百般尝试了，生活还是痛苦不堪，那该怎么办呢？

你难道不应该抓紧时间，默默地、巧妙地、坚决地另找一份工作吗？

高分贝独裁者

你怎么对付尖叫者、施虐者和重重敲桌子的人？要保持冷静，不要情绪化，而且要客观。

> “我知道你关心这件事，当然，这件事需要解决，但是对我大喊大叫/折磨我是解决不了问题的。这非常扰人心神、让人心烦意乱，也不能使我更好地工作。”

非常直截了当，直奔主题。

接下来呢？老板需要找个台阶下，你就等着接下来的长篇大论吧，但他们不会再那么言辞激烈了，主要是在自圆其说："只要你理解这事的重要性……"

回答他："我会的，让我们把注意力放在问题上吧。第一步该怎么做？"

当你做什么错什么

把事情做得一团糟？承认它，不要逃避责任，道歉并把事情办好——这是常识。有人错怪你了吗？试着说："你需要知道这三个事实。没有完成工作是因为1……，2……，3……"

当其他一切都失败了

老板已经失控了。欧洲大陆都能听见他的大喊大叫，其他员工都跑去躲起来了。你能做什么呢？退缩、躲避、谄媚、颤抖、战栗、畏缩？去找老板的老板？这是有风险的。

用办公室的订书机扎他？用尺子给他脑门一个栗暴？用漏电的键盘去电他？这些听起来很爽，但结果可能是，你将在监狱里了此残生，而恶霸不值得你浪费生命中最好的年华。

恶霸老板通常会东施效颦，他们模仿自己的老板。

如果你老板的老板是个恶霸，你的老板也有可能成为恶霸。这种行为会被接受，成为企业文化的一部分，因此，求助更高的权威可能会是个徒劳的策略。

你该做些什么呢？实在地，另找一份工作，让其他自命不凡的人去受抨击吧。你不需要这样，你是很优秀的。

镇定自若，并且尝试这样说："布尔斯特罗德先生，请坐下/坐好，想一想。"我打赌布尔斯特罗德会闭嘴（不然我把钱还给你）。继续说，"你看起来很烦躁，我可以看出是为什么，但是你没有权利这样对我说话/说这样的话/说这些事。如果你想继续这个话题，那就用文明的方式和我说话，我们可以解决这个问题。"然后就不要说话了。尽你可能地看起来淡然、从容，然后等着他的回复。布尔斯特罗德会不得不软化他的态度。

不要留在那儿当个受害者。逃离火线，避免受到责备、谴责或者怪罪。说完"布赖恩，我待会儿再来见你。"然后离开，离开那里。因为恶霸需要受害者和观众。

对于失控的人，你能对他说的最糟糕的话莫过于"冷静下来"。他们会朝你吼："我很冷静！"试着专注于事情本身而非个人的行为。

一点就着的同事

是什么点着了他们的导火线？上一分钟他们还是讨人喜欢的、可以一起共事的人，下一分钟就变成了炮仗。你能察觉出是什么点燃了他们吗？如果你能，那就不要靠近那个话题或那件事。当炮仗被点燃了，你需要遵守以下四个黄金法则：

- 不要责备他们——这会火上浇油。

■ 不要说类似"冷静下来"这样的话——这会使情况恶化。

■ 不要参与进去——你会延长这种情形。

■ 不要踩在火线上——这是不安全的。

当尘埃落定后，不要再相互指责。继续推进："我知道这很重要，让我们一起解决它吧，因为人多力量大啊。"

你害怕吗？如果你感到害怕，那么可能是你受到了威胁。这种恐惧是暗藏的，问问自己为什么会害怕。你感到不安，不满足，不能胜任工作，还是有什么事需要隐藏吗？我们如何对别人做出反应是从我们内心开始的。如果我们想当个受害者，那我们马上就是了。如果我们任由别人摆布自己，那他们就会这么做。

如果你能熟练地应付工作，那就尽你最大的努力，你没有理由感到害怕。不要指望逻辑能在人际关系平衡中起到任何作用。恶霸是没有逻辑的，他们是投机取巧的、不可预测的。你的保护伞是你的才能、技能、耐心和泰山崩于前而面不改色的冷静。避免情绪化，坚持以事实为依据。远离激情冲动，按照计划行事。

<<<要点总结>>>

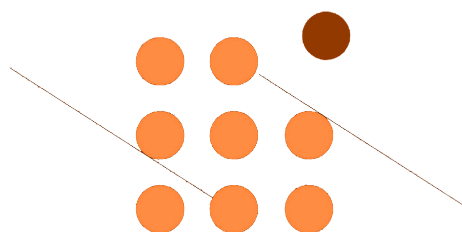
■ 如果你的老板是个恶霸，不要和他争斗，也不要成为那个受害者。

■ 如果你的老板大喊大叫、开始生气了，你要缓解现场气氛，等等看，试着劝说他们。只有当他们的状况适合劝说时，才能这么做。

■ 如果一切都失败了，你感到害怕了，那就认清事实：有时候你确实什么事也做不了。

第十一章
抱怨者、呻吟者和批评者

冷水折磨
试着建立联盟、联合和联系
你不想听到的话
当批评家将枪口对准他自己



永远不要在意批评者说的话。从来没有哪一座雕塑是为了纪念批评家而建造的。

——琼·西贝利厄斯（Jean Sibelius）

在一个完美的世界里，我们都应该是完美的，而且没有什么事会让人抱怨、不满和批评。然而事实是，这（还）不是一个完美的世界，事情会出问题，会发生混乱、错误和过失。所以，还是准备好接受抱怨者、呻吟者和批评者的存在吧。

为了更好地办事，将有建设性的批评真诚地表达出来，并不是一件坏事。有些老板做得太过了，主要是因为他们并不是很会当老板。不过谁又会呢?

如果你无法摆脱一个爱批评人的老板，你最好的自我保护方式就是坚持事实依据。如果他们感到不满，那就拿出你的笔记、备忘录、工作成果、清单、计划、会议记录。就像美国侦探电视节目里的人那样，他们通常会说："女士，请用事实说话。"

过度严肃的老板会掉进一种陷阱，他们将表现优秀视为理所当然，反而过于关注出错的时候。不要成为这种错误类型的老板，试着不要做事太过！

如果事实和你是相悖的，承认错误，自愿进行改正，约定一系列的行动，以确保不会再犯错误。如果你有一个易怒的老板，而你知道出了差错，最好的建议是先下手为强，积极主动地承认错误：

> "我不是十分确定这是如何发生的，我们必须查清楚原因，但是威廉的账目交迟了。我的建议是，采取下一步行动以改正错误，查找问题原因，并做出一些安排，以确保这种事不会再次被忽视。对此我感到十分抱歉。"

这也许不能帮助你逃脱老板的怒火，但这应该能让你不被炒鱿鱼。

冷水折磨

不仅仅只有老板可能令人感到痛苦，同事也可能自始至终地蓄意破坏你的好主意。试着私下和他们谈谈，获得他们的支持。你会搞清楚什么事让他们变得消极，然后想一想如何避开那些消极点。消极的人经常缺乏安全感，他们不善于发明或创造。面对有发明创造能力的人，他们会感到自己的局限性，并试图通过践踏他人的所有创意来弥

补差异。试着和他们分享你的创意，通过与他们共享一个你想完成的项目的所有权，来获得他们的支持。

试着建立联盟、联合和联系

在同事中间四处分享你的创意，征求他们的意见、支持和帮助。在碰到奇葩前，获得朋友的支持和积极反馈。当你的支持者在场时，要确保你的创意传达了出去。发现没有同盟者后，抱怨者和呻吟者通常会销声匿迹。

> 不喜欢分享你的创意？将一些称赞分给别人，使得你的创意能够落实，会不会更好？分享功劳可能会使这个创意取得成功。

你不想听到的话

“像那样的事没法完成。”听到这样的话，试着说，“哦，亲爱的，听到这个我很难过。告诉我，为什么你会这样说。你怎么能确定这项计划无法实施？”

“我们之前试过了，而且弄得一团糟。”“是的，我知道。我看过Mark II项目，并且小心避开了之前让团队入坑的陷阱。让我来解释一下为何这次会有所不同吧。”

“为什么我们要自找麻烦？”“这个方法会节省金钱/时间/精力/更有成效/更快/更周密。（把好处摆出来。）让我来解释一下该怎么做……”

“我们这里不那样做事。”“我知道不这样做，但是我认为我们应该尝试一下。让我来解释一下原因吧。”

当批评家将枪口对准他自己

批评是会传染的。如果你纵容组织内说长道短的风气，不久你就要处理一场流行病了。如果批评是有理有据的，那么不要矫揉造作，把它放到台面上来处理，让每个人都知道你这样做了。否则，你就要找到最主要的批评者。“戴蒙，我知道你对此有很大的成见，所以在我公布之前，我想听听你的意见。”这样处理问题会给你两种可能性。第一，你能知道会有什么样的争论，可以据此做好准备。第二，你可能会最终收获一个盟友。

自信心不足的员工通常会自我批评。他们好像认为，赶在别人批评他们之前进行自我批评，会使事情容易一点儿。如果你是老板，对于这样的员工，你就必须采取行动。

员工是所有组织中最重要的财产。让他们得到激励、信心和鼓励是至关重要的。把他们带到一边说：

> “听你这样说我感到很遗憾。你有很棒的技能/经验/精力/热情/忠诚……我不愿看到你将其浪费。你工作做得很好。看，我告诉你了。现在，你也要这样告诉你自己。”

员工可能会贬低自己，只是为了有人过来告诉他们，他们在工作中是多么地出色。不要被这一点欺骗，你可以说：“我认为我们都知道你做的是什么样的工作。如果我觉得你不够优秀，你就不会在这个部门/这个团队了，所以我们还是以事实说话。”

<<<要点总结>>>

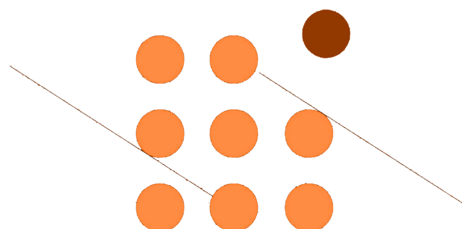
■ 如果有人批评你的工作，你要坚持事实。如果事实不是站在你这边，你有了过错，那么你要坦诚对待它，解释一下哪里出了问题，你能怎么解决，下次你会采取什么不同的方式，并且为之道歉。

■ 如果你的意见遭到了反对，试着让难以相处的人参与到讨论中，关键是要寻找能站在你这边的、有助于你增强论证的其他盟友。

■ 如果你知道有人可能会给予批评，要防患于未然。在其他人参与讨论前，直面批评并且处理好它。

第十二章
完美主义者令人头痛

是什么造就了完美主义者
规则就是规则
完美主义的老板



美国女人期待她们的丈夫能够完美，而英国女人只希望从她们的管家身上发现完美。

——威廉·萨默塞特·毛姆（William Somerset Maugham）

成功的组织需要所有类型的人格来共同运作。一个工作、设计或项目的完成，一般都要依靠完美主义者的投入，他们是细节上的大师——或许甚至可以说是从鸡蛋里挑骨头的人。对于外向的人来说，完美主义者会是很折磨人的同伴。然而事实是，我们需要他们。

当超级挑剔的人变得吹毛求疵、顽固刻板、难以变通，他们就成了难以相处的人。对细节一丝不苟的人，通常无法意识到他们自己难以相处。从他们的角度来看，细节、规则和规章是将组织凝结在一起的东西。

他们会将远见或者创造力的缺失隐藏在过程背后，有时是隐藏在法律之后，但通常是隐藏在备忘录和笔记后面。

为什么本书需要用一个章节来阐述完美主义者这种难以相处的人？在一个人们做事半吊子的匆忙世界里，我们难道不应该试着多找些完美主义的人吗？

我的回答是：应该，也不应该！我们需要完美主义者对细节和细则的投入，需要他们来保证我们规规矩矩地走正道。但是，即使没有完美主义者的狭隘专注、不知变通以及对规则和规章的过分沉迷，我们也依然可以做到。我们需要让他们放松一点儿：

> “你怎么处理这些细节是个谜。尽管如此，这儿有人把工作做得不错。但事实是，我们这个项目的周转时间很紧，而且需要付出很多努力才能完成。这次我不是十分担心细节，我们只是需要向前推进而已。”

那样说或许比这样说更好：“你这个呆子，没看见你正在耽搁整个进程吗？”

要在完美主义者的游戏中打败他们，你就得承认自己也追求完美主义。但是，你所做的已经足够完美了吗？而事情本身又能够完美吗？

与完美主义者较劲并没有什么意义，除非你是从道德高地上出发，那么他们甚至可能跑过来称赞你是跟他们志趣相投的人。

是什么造就了完美主义者

令人惊讶的是，让他们兴奋的不是细节，也不是关于尺度和规则的书。他们喜欢的是一种强烈的成就感。他们有很高的个人标准，而这通常是他们失败的原因。他们太过执着于把事情做对，以至于看不到大局。不断帮助他们专注于大局和自己所起的作用，能让他们放轻松一点儿。

> “彼得，如果你继续再三检查尺寸/反复核对账目记录/多次审查软件，那么我们不仅仅会超出预算，而且会错过交付日期。你能做些什么来帮助我们解决问题呢？”

完美主义者会迷失在自己的世界中，忘记时间和日程安排。给他们上一堂时间管理课，教他们将工作划分为一个个部分，并为每一个部分设置期限。这样他们会提高自己的成就感，并按期交付任务。

规则就是规则

每个组织都必须有其规则，无规矩不成方圆。然而，现代商业是依靠原创性和自发性才得以繁荣至今。如果是在条条框框之下，你还能有创造性吗？是的，你可以的，但有时你是不得已在规则之内具有创造性的。

士兵遵守规则和命令，但绝大多数杰出的、有勇气和胆量的行动，都是在没有规则的背景下发生的，或者说那时规章手册已经被扔出窗外。一位现代管理者要是没有创造性，那他就什么也不是。

完美主义者需要得到不必那么完美的许可：

“彼得，你知道我们为此所做的预算已经不能再高了。无论如何，我们必须按期交付，而且废品率必须控制在1%以内。如果那意味着我们不得不协商价格，那就这样办吧。我相信你的判断，而且我知道你会好好利用它的。”

完美主义的老板

他们期望员工加班、尽忠、流血、流汗并流泪。如果你可以做到的话，就接受一部分工作。而如果工作太多了，你就该这么说：

“老板，我知道您有多么重视准确性和按时交付这两大目标，但是这些工作对我来说实在太多了，完成其中一个都够呛，或许两个都搞不定。我们能不能谈谈，将这些工作分解成几部分，或者让其他人帮帮忙？”

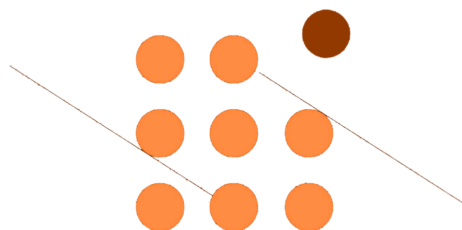
<<<要点总结>>>

■ 不要试图在完美主义者的游戏中打败他们；让他们意识到大局有时更加重要，并且你需要依据事实来解释原因。

■ 提醒完美主义者大局的重要性，帮助他们厘清时间线、优先顺序，以及哪些因素可以构成一个可接受的标准。

第十三章
操控那些操控者

如果你被当作替罪羊
让我们做个交易吧
如果你很容易被奉承
如果你被员工奉承了



灾难有两种：自我的不幸和他人的幸运。

——安布罗斯·比尔斯（Ambrose Bierce）

管理何时变成了操控？激励和操控之间的区别是什么？调遣何时变成了操控？字典给了我们一条线索：

> 操控：
>
> （1）处理、对待或者使用，尤其是熟练地这样做；
>
> （2）利用，尤其是不公平地或者是不择手段地利用。

操控不仅包括操控电脑文本以及手动检查的参考说明，而且包括“利用，尤其是不公平地或者是不择手段地利用”——后者正是我们要找的定义。

在现代工作场所中，你能怎么避免操控？在那里，竞争是残酷的，但要是激励、管理和调遣变得不公平了，我们就必须要做一些事。

首要规则是，不要试着反操控操控者。相反，我们要正面地处理它。否则它会将你带进阴谋、密谋和诡计的复杂世界。无论如何，你没有时间可以浪费，还是直接处理难题然后继续前进吧。

被老板操控了？那可就棘手了。试试这么说：“老板，我知道你是个公正的人，但是你的这个决定确实给我造成了难题。”呼唤他们的良知，比抱怨他们的操控更靠谱。

如果你被当作替罪羊

这是一种经典的情况！你的老板、同事，甚至员工，都在寻找一个替罪羊。谁没遭遇过这种情况，举起手来看看。

一个项目搞砸了，每个人都想找个地方来转嫁责任。不幸的是，在项目之初，你用自己一贯活泼、乐观的方式说（或者更糟糕，写在一封邮件里）你认为这像是孤注一掷，是一个伟大的想法。三个月后，这个想法破产了……

突然，好似晴天霹雳一样，它成了“你的项目”、“你的错误”和“你的责任”。啊！接下来怎么办呢？

你可以试试这么说："你在暗示所有这一切都是我的责任，你是认真的吗？"对方会心神不宁、局促不安的！

我估计这就足够了。不过，这里还有个更好的建议：

> "我们有14个人参与其中，包括了两个主要的部门。说真的，刚开始我觉得这看起来是没问题的，但是还有许多其他人也参与其中，包括区域管理。事后诸葛亮的感觉很不错，但是如果我们停止推卸责任，开始构建解决方案，或许我们能够做得更好。"

这个方法好多了，而且表明了你不会去做那个替死鬼。你们要么一起失败，要么就一起解决问题。

重要的是反驳之后快点儿跑。要是公司的一个重大失误引得谣言四起，这样做能让你在避无可避的谣言中明哲保身。

谎言都是操控，而且它们不会总是以大规模的、黑暗无光的、不知不觉的形式发生。它们可以是善意的谎言，半真半假的，或是选择性省略的。无论你怎样为它圆谎，只要它不是事实——全部的事实和真相，那么它就是危险的。

说谎者比操控者多跨出了一步，并不是很大的一步。那些不仅操控同事而且操控事实的人是容易对付的。你只要坚持事实、记录和数据就可以。啊，对了，不要称呼任何人为骗子。对你而言，他们是糊涂的、无知的、落伍的，或许是无暇顾及其他的。让其他人去说他们是骗子吧，这样你就能收获盟友，而非敌人。

就像对付疏忽或者错误一样去对付半真半假的话。说谎者会知道你正在做什么，而其他人都会认为你做事机灵。"劳伦斯，你说的是对的，但我觉得你忘了说客户第一批想要的是蓝色的。"避免像审犯人一样说话。"劳伦斯，你的报告上忽视了客户的偏好。你这么做是想让我

的部门干蠢事吗？”这可能是真的，但是这样说会产生摩擦，并使情况恶化。你只要准备好事实依据就可以啦。

困难的情况和难以相处的人经常会被事实消解掉，这不奇怪吗？我打赌你会庆幸自己保存了记录！

让我们做个交易吧

这可能是个一生难得的机会，不然你就有可能被操控。你决定吧！你必须去做这笔交易，来找出事实。这是一个合理的假设——那就是你要打交道的人是诚实的，但是如果这笔交易看起来好得令人难以置信，那么它可能就是假的。记住，做交易的关键是，每个人都能从中获益。从你的立场来理解这笔交易当然很重要，但更重要的是，要从谈判桌另一方的角度来考虑这笔交易——里面有什么是有利于“我”的，有什么是有利于他们的？如果这笔交易看起来全都是有利于你的，那就重新看看！

口头上的承诺比不上书面上的，因为它们不是印刷出来的。操控者会将自己视为交易人。如果这场交易会让你承诺去做一些事，而这些事又需要依靠其他人所做的事，如果他们不这样做会怎么样呢？你会被卡住、困住并且胆怯吗？

第一黄金法则：如果这交易对于项目是正确的，那就做吧。如果你仍有疑虑，那就不要做。

第二黄金法则：做交易都需要做记录、备忘和协议。它们没必要多正式，下面就是一个例子。

> 这份备忘录的目的是记录我对2016年2月29日会议上所达成的协议的理解。约翰同意做这个，我同意做那个，而整件事会由……交付。

这或许恰好足以达到你的目的。其目的不是在高等法院有一张纸来挥舞，而是告诉任何可能成为操控者的人，你是一个机警的人，不是一个容易被控制的人。

如果你很容易被奉承

你这个造物主的杰作！你当然是。我们都是！曾经听过这样的话吧：“你很擅长做幻灯片，你能为我明天的展示做一套吗？”而你就在那里，被一个大师所操控，一直忙到下半夜才创作出杰作。你应该尝试这么说：

> “玛丽，谢谢你的夸奖，但是我觉得做展示是一种个人行为，而且要是你自己做幻灯片，你会更自信并且表现得更好。当你做完后，如果你想要我来操作幻灯片，我很乐意帮你做最后的润色。”

现在你可以在这个晚上做自己想做的事了。如果你认为自己被操控了，或者被开了一张空头支票，那就很可能是的。好的操控者会无所不用其极，来伪装他们的奉承和恭维的行为。相信你的直觉，如果感觉不对头，就不要接受。深挖一点儿，问些问题，可以以原因、时间、人物、事件和地点作为开头。

如果你被员工奉承了

你知道你是理想型的老板，而且偶尔被人这么恭维会感觉很好。但是，要小心溜须拍马的人，他们用自己的花言巧语来忽悠你给他们简单的工作，或者忽视他们的缺点。试着说：“西尔维娅，谢谢你。很高兴能被你称赞，但我觉得我们应该继续这项工作了。”

阿谀、奉承、谄媚、拍马屁——这其中没有一个是很好的行为，而且你也用不着它们。你还要提防别人的言外之意，因为它可能会伴随阿谀奉承而来。工作场所问题包括指控不恰当的行为和违背“政治上正确”的原则。如果哪里看起来可能会有问题，那就告诉你的老板；如果你就是老板，那就和一位资深员工或者律师谈一谈。

<<<要点总结>>>

■ 不要以试着自己去操控的方式对付操控者——坦诚面对一切。

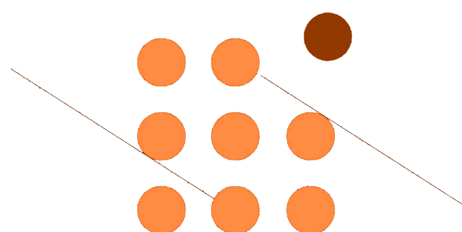
■ 说谎是操控的一种形式。遇到说谎的人时，要不动声色，要假定他们不知道全部的事实。要始终将所有的事实记录在册，这样你就能以一种不带攻击性的方式回绝他们的争辩。

■ 和操控者做交易时，每次都要分析在这交易中什么是对他们有利的。如果这交易看起来只对你有利，而且好得过头，以至于不真实，那么它很可能就是假的。

■ 操控者经常用阿谀奉承来得到他们想要的。永远都要搞清楚他们真正的动机，并专注于工作。

第十四章
改变固执的人

当顾客知道什么是最好的



人类的理性只需要比命运更加坚定。

——托马斯·曼（Thomas Mann），
《魔山》（*The Magic Mountain*）作者

当不可移动的物体遇到了不可抗力，那就只能指望一记重击了。有些人固守自己的方式，他们顽固、执拗又倔强：你就不能爱他们一次吗！

这儿有且只有一个方法可以试试——用一个名为“事实”的支点。在绝大多数情况下，它会是你最有力的同盟。对于改变固执的人，这个方法可谓魔法。

> “莎伦，我知道你不想采用一种不同的黏合剂，但是我无意中发现这个检测报告有个新思路。这种黏合剂的黏合度高出5%，它的贮藏容器也更方便，而且便宜了10%。你觉得我们是不是应该送交一个样品？”

对于改变固执的人仍有困难？试着找一些同盟看看。将你自己放在一个能够这么说话的位置："锡德，我已经把这个想法展示给我能想到的所有相关人员了，包括销售、生产、营销和会计，他们都觉得这是个好主意。如果你能抽时间告诉我你的看法，我将不胜感激。"

有些人表现得顽固是因为尴尬？他们是不是在努力隐藏失败或者混乱？他们是不是不能应对工作实践中的变化？他们是不是不合群？"德里克，我知道你在这件事上决不妥协，但这并不像你。你有没有什么问题是我没有意识到的？"你在给别人布置任务之前，值得你完完全全确定的是，他们对你要求他们做的事感到舒适："这是一项重大的任务，我想确定你是否愿意承担它。"

当顾客知道什么是最好的

有一个顽固的客户？他们坚持要一种固定的产品，而你知道这个产品并不是很适合他们的需求？你有多诚实？你是一个投机商人吗？如果你坚持做正确的事，你可能会失去这笔生意，也有可能会获得一个终生的朋友。准备好赌一把了吗？试试看这样说：

> "威瑟斯庞先生，我做生意、卖东西，如果你想要马克4（Mark IV）型号，我就卖给你。但我知道你需要的那种性能，意味着马克4型号会过热，而且三个月之内就会烧毁。而马克8（Mark VIII）型号就是为你这种类型的工作设计的，我更乐意卖给你这种。你愿意我为你介绍一下吗？"

你已经做了你能做到的一切！

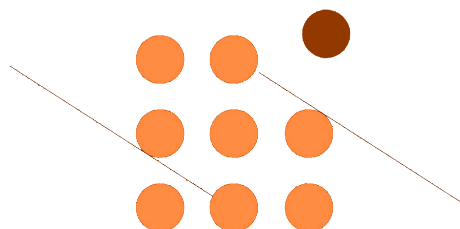
<<<要点总结>>>

- 固执只能用有建设性的论证和事实依据来说服。

■ 试着解释为什么有些人表现得很固执，可能会帮助你更好地解决你的问题。

第十五章
士气、态度以及你怎么看

如果你对请病假的人感到无奈
每个人都请病假
派系、圈子和女巫聚会



如果你感到情绪低落，那就不应该出门，因为那会表现在你的脸上。痛苦是一种会传染的疾病。

——玛莎·格雷厄姆（Martha Graham）

这个章节的出发点是：只有一个人能影响我的士气，那个人就是我自己。

我猜每个人都与我不一样，而这是一件好事，我听见你是这么说的！在真实的世界里，例如工作场所和你所在的组织，都会有影响人们工作态度的压力、变化和事件。公司的士气是一个很难判断的东西。我们被告知，具有士气是对公众服务的最低要求，但是我可以给你介绍有激情的老师、热忱的护士和杰出的医生，而你又怎样衡量士气，你怎么知道什么时候它正在走下坡路？可以参照以下这些迹象。

- 员工之间有更多的导火点和争论。
- 病假和计划外缺席频率上升。
- 团队“严阵以待”、拉帮结伙，出现非正式小组。
- 谣言四起，八卦满天飞。

你该做些什么呢?

第八章有应对导火索和愤怒的处理方式。由于士气不振所导致的吵架和争论，也需要用相同的基本方式来处理，但是要有些许的不同。处理一次正常的吵架，意味着要找到其原因所在，然后进行处理。

对于因士气不振而导致的争论，需要遵循相同的规则来处理，但是争论的原因通常更加难以查清楚。

要是有人用嗓门比大小，就用以下“三步走”战略：

- 承认他们的愤怒；
- 然后问一个问题；
- 最后，向他们重复他们说过的话。

谈话就会像下面这样进行。

你：“艾伦，我可以看出你很生气。但这不像你，是什么让你心烦意乱？”

艾伦：“没有人听我说一句话。”

你："好吧，你说没有人听你说话。那么，我现在正在听呢。你想要告诉我什么？"

下一步是至关重要的一点。你必须听他说话！多问些问题，并且继续听下去。你会发现隐藏在他的怒气背后的原因：关于裁员的八卦；工作实践中的改变让工作更难做了；需要更多现代设备；意料之外的工作负荷。问题总会在某个地方出现。

如果你对请病假的人感到无奈

一个原本健康的员工，突然开始出现频繁的病假记录，很明显这表明出现了问题。无论出现了什么问题，都不太可能由医生的手术来纠正。可以引发警惕的迹象就是缺勤发生在周末或者公众假日的开端或末端。若是员工在周五和周一缺勤，并宣称是与生病有关，那就值得留意一番了。

士气低迷、缺乏动力、表现不佳和频繁病假通常是一起出现的。

行动起来？不要表现过度，当面问问他们的病情。

> "希拉，我注意到你上一个季度/月请了几天假（说明具体天数），我很担心你。你的身体是不是有些不舒服，还是出了什么问题，有什么是我能帮上忙的吗？"

让他们注意自己的病假记录，通常就足以改变他们的一部分表现了。

你能接触到职业卫生服务系统吗？如果你能的话，你可以提起一个员工突然病了几天，询问一下意见。然而，不要指望医生或者护士吐露一个员工的健康细节，因为那都是保密的。而且不要指望临床医生来做管理者的工作，即让一个逃避工作的人回到其工作岗位上。他们可以告诉你的是，这个员工总体健康状况良好，能胜任他的工作岗位，而且他们会帮助员工解决他们遇到的任何健康问题。仅此而已。

每个人都请病假

士气不足会导致逃避工作的行为盛行，部门变得难以管理，因为所有人都把生病当作逃避工作问题的借口。

这里有一个简单的解决方案：衡量缺勤。以下是具体的实施方法。

- 一天计10分：病假在周末前一天或者后一天（即周一或周五）。
- 一天计12分：病假在法定假日前一天或者后一天。
- 一天计2分：周三请病假。
- 一天计8分：其他工作日（即周二或周四）请病假。
- 一周计1分：长期请病假。

在不少于一个月，不长于一个季度的周期里实行这个得分加权算法。它会突出那些明显在逃避工作的人，并且不会惩罚真正生病的

人。

现在给每个部门核算分数，将结果公布在公司内网、邮件或者布告板上面。确保每个人都会看见这个结果。之后有可能会出现以下结果。

■ 证明这个问题已得到管理层的关注，会对逃避工作的人产生影响，并能很快地减少病假缺勤现象。

■ 得分高的很可能就是表现不佳的那些部门，而且它们也会影响其他部门。部门之间的压力，有望减少不可接受的以及没有正当理由的缺勤。

诚然如此，不然我把钱还给你！

派系、圈子和女巫聚会

缺乏士气的组织通常会滋生小团伙，他们将自己置身于组织之外，从这个意义上说，他们相互照顾、相互支持，变得半独立起来。

他们坐下来，说三道四、怨声载道，还密谋策划！这正是一个偏执妄想的管理者所需要的——他们通常是谣言的来源。对于自己不知道的事情，他们就胡编乱造。

<<<练习>>>

你可以创造性地利用谣言。如果你有些好消息需要传播，那就悄悄地、自信地告诉公司的八卦小组。靠后站，等着消息传开吧！

这儿有两个方法。第一个是把这个小组解散，把人都安插到组织的其他部门，改变他们的工作时间，或者改变小圈子的成员，让他们彼此之间断了联系。这或许不是个实际的办法，因为它具有分裂性，而且可能会使本就存在的士气问题恶化。

第二个方法则更有手段。试着给小组中选定的成员特定、特殊的任务，因而他们必须向你做汇报。鼓励他们，表扬他们，获得他们的支持。实际上，这是要在你周围创造出一个积极的小圈子。利用他们的才能，公开表扬他们以示奖赏，将他们从自我的内心世界里提拔出来。

<<<要点总结>>>

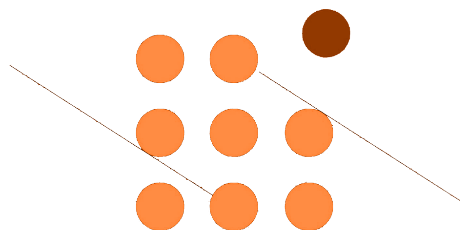
■ 士气下降很快会引起冲突，因为它经常会引发更多的情绪，而且导致对情况缺乏合理推断。

■ 缺乏士气通常会伴随着病假缺勤的高发——当你在应对员工的不合理病假时，你一定要提出来，并首先向他们直接提出质疑。

■ 不要让那些由牢骚满腹的和没干劲的员工组成的团队不断恶化。确保你和团队的个体有接触，限制他们在一起抱怨的机会。

第十六章
吹毛求疵的人和挑三拣四的人

如果你有一个吹毛求疵的老板
挑三拣四的同事



绝对没有任何问题是一个奇迹所不能修复的。

——亚历山大·伍尔科特（Alexander Woollcott）

你怎么对付一个挑剔的人？答案是不要犯任何错误！要是有那么简单就好了。当员工对自己所做的工作感到自豪时，一个在角落里嘀嘀咕咕、吝啬挑剔的人，会成为一种实实在在的镇静剂。

你真的应该将他们讨人厌的干涉扼杀在摇篮里。

"菲奥娜，我想要你记住，整个部门都为此付出了巨大的努力。我认为大部分人都对你的不断挑错感到十分为难。我需要你列个清单，将所有你认为有问题的地方都写出来，我们一起来检查一遍。让我们把批评都解决掉，让它们不再挡路。"

你可以试着让他们承认什么是好的，然后帮他们一把，再把剩下的问题都解决掉：

> “弗雷德，我知道这不是完美的，但是我们已经成功地排除了90%的质量问题和担保索赔。你觉得我们需要做什么来推进下一步呢？”

有创意的挑剔者？有这种东西吗？当然有的，要用好他们。他们通常都是细节控，我们可以利用他们，让他们更有创造性地发挥自己的才能：“克里斯蒂娜，我知道你对这个项目非常有意见，而且你已经挑了许多错了。在我们提交这个计划之前，我想要你把它好好看一下，并且指出其他任何你觉得可能不对的地方。”

如果你有一个吹毛求疵的老板

在对付类似“这样做是不行的”这种广义的批评时，让老板讲得具体一点儿：“老板，我听说你对我做的工作不是很满意，但是要让我纠正错误，我需要你讲得更具体一些。”

不要怕批评，而且要试着清醒地看待这些意见。把注意力放在问题的细节上，让老板在工作整体的情境下看看——不是所有部分都出了问题，不是吗?

一个刻薄的老板？实在令人厌恶。讽刺挖苦是智力的最低形式?可以这么说，不要把他们当作有智力的人。当老板这么说一个同事“看看她，都快成了客户关系部门的了”时，不要跟着他笑。

要这么回答，“我觉得玛丽在对待客户问题上做得非常好，她真的十分努力地去取悦他们了。不管怎样，如果没有客户，我们又如何立足呢？”

挑三拣四的同事

坐在挑剔的人旁边，工作日都显得更长了。应对这些挑剔者的窍门是不要回避他们或者忽视他们。正确的方式是接近他们，尽可能多地询问他们的意见。当他们开始抱怨和挑毛病时，问问他们有什么问题，深入挖掘他们的意见，并要求他们用事实来支持自己的观点。我打赌他们没有什么事实依据！

你挖得越深，他们挑的刺儿就越少。挑剔的人通常口无遮拦，做事不经大脑。这已经成为一个习惯、一种心态和表面现象。通过询问他们，你也能让他们思考。这样做需要付出努力，因而他们很快就会放弃的。

从积极的一面看，通过挖掘，你会发现有用的批评，而且你可以将其用在工作上，改进你现在的做事方法。

通过让员工参与解决他们为之牢骚满腹的问题，可以哄着他们走出挑刺、抱怨和发牢骚的心态。对于“停车场照明设备不管用”这种说辞，可以这样回复，“露辛达，我也在考虑这件事。我想要你去调查更新照明设备的实际可操作性以及所需的费用。下周末之前你能给我列出一些计划吗？”这种方法会让挑剔的人忙起来，让他们闭会儿嘴，让他们感觉到自己的重要性，而且停车场照明问题也能得到解决！

如果你是个思想积极的人，你可能会试着将挑剔的人拒之门外。试试另一种方式：“卡尔，我十分欣赏你对这份工作的见解。我已经采纳了你说的话，而且我觉得你帮我更好地开展了工作。”看吧，现在你得到了一个粉丝！

<<<要点总结>>>

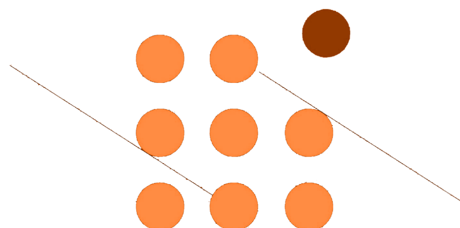
■ 对于挑三拣四的人要马上处理，不要让他们给其他人泼冷水，而是要求他们协助项目——如果他们觉得哪儿有问题，就允许他们去修改。

■ 如果你要对付的挑三拣四的人是你的老板，那么对于你工作中的不足，你一定要从他那里问到非常详细的反馈。那样的话，你就可以应付每一个迎面而来的事件，并且促使他们用事实去支持他们的批评。

■ 你可以利用挑刺儿的同事，去做些对你有利的事：尽可能经常性地接触他们，真正深入地挖掘他们的批评。这样你会发现一些有价值的事，而且大部分时间他们都会打退堂鼓。

第十七章
谣言：就像丛林大火一样止不住

对于谣言的回应
预防强于治疗



许多人不敢自杀，是因为他们怕被邻居说三道四。

——西里尔·康诺利（Cyril Connolly）

谣言必定是对企业文化最具腐蚀性的影响之一。它有两个来源。

第一个是无心的漫谈。或许有一些重大的变化即将发生，可能有一些事会影响到组织，人们会变得紧张和不安，他们会寻找有关自己未来的线索。一句漫不经心的话，在电梯、停车场或者餐厅中无意间听到的一次谈话，就会让他们像受惊的兔子一样跑开。这种事确实是会发生的，是不可避免的，而好的管理、及时交流和开诚布公，可以将谣言扼杀在半道上。那是管理的问题，而且管理技巧能保证谣言没有冒头的机会。

第二种谣言可能更具有破坏性。它的始作俑者没有任何事实依据，没有任何信息片段能给他们拼凑。这种谣言的起始点是那些不知

情者、被剥夺了知情权的人以及彻头彻尾的傻瓜。

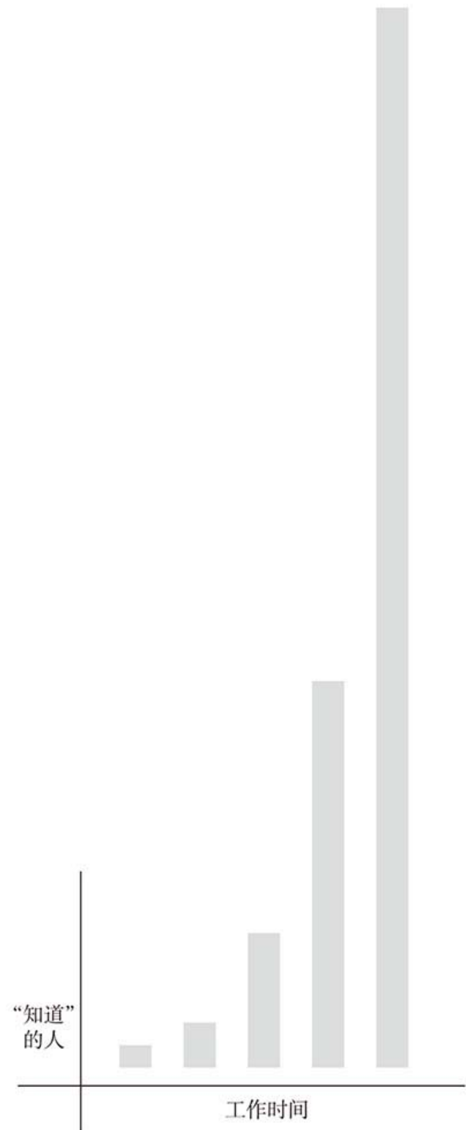


图17.1 丛林大火示意图——谣言怎样点亮你的生活！

有没有哪句话比“知识就是力量”更加真实？组织中有些人，为了让自己看起来更具权威性，他们会制造谣言和八卦。他们想让自己看起来“熟悉内幕”，他们做的事会造成最大的损害。

在关于谣言的组织动力学的少数研究中，最具说服力的是由安德斯·维德纳斯（Anders Vidners）完成的。他现在是斯德哥尔摩大学（Stockholm University）的教授，但他之前是一位企业管理专家，曾与瑞典制药巨头阿斯特拉［Astra，后来成为一次公司合并的主体，变成了阿斯利康（AstraZeneca）］一起合作过。维德纳斯指出在大型组织里，一个人在寻常的一天工作中，可以和其他15个人进行“有意义的对话”。这就是谣言传播的方式：15 × 15 × 15。图17.1使它更加清楚。

令人毛骨悚然，不是吗？一个人和15个人讲已经够糟糕了。15个人又和另外15个人讲，则更加令人担忧了：这意味着225个人会得到错误的信息。在那之后，总和数就变得荒谬了：225×15 = 3 375。很快整个世界都被错误的信息掌控了。

类似“这个月预算紧张”这样的话，可能演变出以下信息。

- 这个月我们达不成目标。
- 我们一直没有达成目标。
- 我们没有达成目标，而且预算正在审核中。
- 他们正在审核预算。
- 将要进行审核了。
- 预算将要削减了。
- 削减意味着失业。
- 必然会有裁员。
- 成百上千的工作要没了。

信息散布得越广，其准确度就越低。谣言就像丛林大火——开始时只是火星，而后转变为森林火灾。它几乎不可能被阻止，在你发觉之前就已一无所剩。

对于谣言的回应

散布谣言的人是不成熟的，而且唯一的真正答案不会总是令人愉悦的。你必须去面对他们。“哈利，我需要问你一些事。你说过（重复那个谣言），对吗？”我估计答复会是这个套路的：“好吧，应该是的，因为……”不要指望被指控的那个人会爽快地承认。成年人才会这样！

直面谣言是不够的。你要冒着他们会这么说的风险——“这一定是真的，他们试图让我闭嘴。”应对的技巧是面对谣言，同时澄清是非。“哈利，你说的不对。事实是……”所以在直面谣言时，你需要握有事实依据。

有时候会有些敏感的问题，你不能马上处理它们。在这种情况下，试着这么说：

> “哈利，你说的不是事实。我们有很好的理由可以解释为什么现在还不能对这件事有个说法，但是我们预计会在24小时之内做出声明。我对你的建议是，在没有掌握全部事实前不要再说什么了。”

下一步是确定你会准时地做出声明。要是你食言了，你将获得更多的谣言。

> 需要让一些信息在组织内快速传播？那就像对待谣言一样试试看吧！

不要有片刻的错觉，以为这只是大公司才会有的问题。小的组织同样容易被谣言烧毁。小公司有客户、供货商和合伙人。谣言在组织内部和外部传播，会对组织的公信力和信誉产生一些实质性的伤害。

预防强于治疗

谣言很容易变得一发不可收拾，而且要费九牛二虎之力才能根除。解决方法是你需要一个好的传播策略。可能引起员工忧虑和议论纷纷的事件类型很容易就能找到：

- 糟糕的绩效；
- 丢失大的订单；

■ 收购的可能性；

■ 关键员工的离职；

■ 主要供应商的改变；

■ 办公场所搬家。

让人们知道发生了什么事，就能将谣言扼杀在摇篮里。

公司政策、敏感的谈判和微妙的问题不可能总是被带到公众领域进行谈论。但是记住，你不能说，并不代表其他人不会说。

怎么回答他们呢？很简单：就说你什么都不能说。

> “我知道近来有些关于某事（无论是什么事）的传言。我迫切希望能终止这个谣言。我现在不能说什么，但是我会在某时（给出一个合理的时间表）给出一些确凿的信息。”

确保你会履行这个承诺，否则谣言会带来更多的问题。

<<<要点总结>>>

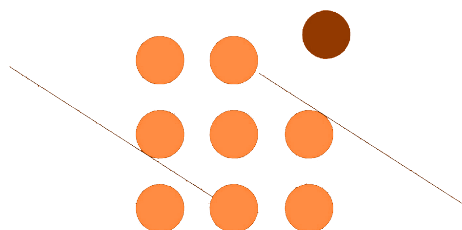
■ 谣言的传播速度是极快的，它通常始于没有充分传达信息的随意交谈，或者断章取义和信口开河的人。迅速处理问题以确保它们不会失控。

■ 对付搬弄是非的人，最简单的方法就是直面他们，并同时纠正他们的言论。让他们用事实说话，很快他们就不能够再信口雌黄。

■ 你也可以在谣言爆发前先发制人，始终要确保你的团队掌握正确的信息。

第十八章
顾客总是对的——是这样吗

对付难搞的顾客
你想要什么时候
避免麻烦
十分、非常、特别、极其难应付的客户
提醒他们你有多好
大喊大叫的人
对服务尖声怪气
如果你的一个员工勃然大怒
如果大喊大叫的人是老板
什么在困扰着他们
对付粗鲁的人，不必以牙还牙
伪装的粗鲁



所有英国商店店员都是弥尔顿人。所有弥尔顿人都坚信“他们也要招待那些只是站在那里等待的人”。

——乔治·米凯什（George Mikes）

顾客总是对的吗？实际上，不是的。好吧，我的意思是说，是的。如果你能理解我的意思的话！

顾客可以让你很痛苦：他们要求苛刻、难以相处、十分好斗。但是，他们也是你的衣食父母，多亏他们的惠顾，你才有了身上的衣服、头顶的天花板以及脚上的鞋。

这个世界在前进。曾几何时，顾客愿意忍受第二好的东西、接受借口，并且不愿意抱怨。但现在情况不一样了。在这个消费驱动、全年全天候无休的经济环境中，如果你没有办法交货，顾客还有许多其他选择，他们会继续前进的。有时候顾客会正中要害，你不得不郑重做出决定，你能走多远并且需要付出多少努力。最好用一种文明的方式来结束这种关系，而不是吵得一塌糊涂。

顾客并非总是正确的。当他们真的没有权利去抱怨的时候，他们抱怨、夸大其词、撒谎，还会像火车大劫案的强盗一样狡诈。法律保护消费者不被侵害，律师利用他们“不胜诉不收费”的新手段，这些都可能是令你束手无策的情况。很残酷，不是吗？但顾客总是对的！

> 真正的技巧是不要有难以相处的客户！兑现你说过的话，确保物有所值，如果出了差错，准备好迅速采取行动，那你就用不着看这一章了。反过来说，要是你生活在现实世界里，你会想瞅一眼这一章的！

对付难搞的顾客

不用为“沟通”这个词的过度使用而感到抱歉。它是好的员工关系的关键，也是好的顾客/客户关系的关键。当然它是双向的。沟通能让

你得到顾客的注意，确保你知道他们寻找的是什么。不确定顾客关注的重点，或者他们也不清楚自己想要什么？试试看这样说。“我只是想确定一下，我是否正确理解了你的需求。确认一下，你应该想要……”（然后描述他们需要的东西。）这样做有双重效应，一是澄清现状，二是通过重复他们说过的话，可以让他们的无理要求显得很蠢，甚至对于提出要求的人来说亦是如此！

一旦澄清了之后，就把它转化成一个命令、一种规范或者一份记录。

你想要什么时候

对于真的有高要求的顾客该怎么办？少说多做，就是关键！确保不要从相反的方向行事。

一如既往，用语言表述：

> “哦，那是个很高的要求。你真是给我们出了一个难题，因为我们一般不会那样做一个订单，在那个时间/做成那个颜色/按照那个时间表将文书工作录入系统，但是我们会竭尽所能的。”

为你可能无法交付的任务设置一个预期，要是你成功了，你会收获一个愉快的客户。即使你失败了，你也创造了一点儿可控的余地。

<<<练习>>>

有些事确实出了差错？那就去拜访一下客户吧。即便你从未正式拜访过他们，这么做就对了。向客户表明他们值得这次拜访、这个时间和这些代价。看着他们的眼睛，解读他们的身体语言，并

说“我们把事情搞砸了，我到这里是来道歉的，而且我想找出补救的办法”。

避免麻烦

把内容写下来。乏味无聊吗？是的，但是一份写得好的合同，能使很多人摆脱困境。不要认为它必须是《马斯特里赫特条约》（*Maastricht Treaty*）一类的东西。一个简单的笔记，包括谁将要做什么事、在什么时候、以什么价格，就是你所需要的一切。

明确责任和预期，会是一个简单的好做法。时不时地，每个人都会记错事儿。过些时候，要是出了问题，你就有机会说“我已经看过我们之间的协议了，这对我来说十分清楚，你同意我们这么做（无论任务或者服务是什么）。我认为你会同意我的话，那确实是我们协商一致的。”

十分、非常、特别、极其难应付的客户

试试找个搭档，委派某人以特别的责任，让他去操心一个重要的但是难应付的客户。给那个客户一个参照点、一个方便的接近方式、一个直线电话号码和一个可以联系的人的名字。往后一坐，看着投诉减少吧。许多时候投诉恶化并且变坏，是因为它们没有迅速得到解决，或者是因为这个抱怨的过程，将一个失望的客户变成了一个难打交道的客户。让即将变得难以相处的人好过点儿，他们就不会变了。就是这样——不然我把钱还给你！

他们怎样做生意？对于潜在客户或者顾客可能期待从你这里得到怎样的服务，一个很好的指南是看他们如何经营自己的业务。如果他们的一切都整装待发、井然有序、干净利落，那是给你的信号，即你也不能邋遢马虎。如果他们因为照顾自己的客户，按时交货以及在报价上给予惊人的优惠，而得到了一个好名声，你会知道你该做什么的！

提醒他们你有多好

在价钱和服务上给出了巨大的优惠？告诉你的客户，提醒他们，然后再重复一遍。该怎样做？写在账单上。一步一步地，详细列举你收费的部分。避免这种措辞：

> 给：
>
> 处理并修复模型Z134
>
> 总计：250英镑+增值税

用账单打个广告。试试看这样写：

> 致：
>
> 在收到呼叫请求后3小时内进行处理+使用诊断设备确定模型Z134的问题+使用服务车储备的替代部件进行修复+重新组装+清理服务+修复45分钟后即可重新使用。
>
> 总计：250英镑+增值税

我知道哪张账单让我交钱，我会感觉好一点儿。

大喊大叫的人

你就不能喜爱一下那尖叫声吗？婴儿总是尖声哭闹，只为了得到你的注意，而且我们知道那是有效果的。大喊大叫的人各式各样。他们可能是你的客户、同事、老板、邻居或者你青春期的女儿。针对他们所有人的解决方法都是一样的。你该这么做：

拿这本书，砸他们的头。

不、不、不！尽管你非常想这样做，但是你要抵挡住这个诱惑。对付尖叫的人的首要法则就是不要参与其中。不要参与一个高分贝比赛。大喊大叫的人是幼稚的，要是他们能看到自己的样子有多蠢，他们就不会那样做了。

像所有青少年一样，他们想要得到关注，所以给他们关注吧。听着，让他们尖声叫喊吧。让指控、诽谤、暗讽、虐待和粗鲁飞越你的头顶。让他们好好地爆发一阵子。等他们累了，停下来喘息的时候，你的时机就到了。插进去说几句话。

重要的是选好你的时机。你不能让尖叫者沉默，但是你可以等待，直到他们无力再叫喊。判断好时机，然后说："我们能不能开始讨论真正有问题的地方？帮我理解一下……"（直奔主题）第一次也许不管用。让下一阶段的谩骂掠过你，再试试看。继续下去，因为这是唯一的方法。

让一个大喊大叫的人音量降下来的方法，就是要用比你平常的嗓音更轻柔一些的声音说话。这样他们就不得不闭嘴，注意听你说

话了。

在打电话

无论情况多糟糕，都不要挂断电话。要是挂了电话，你会有两个问题需要处理：首先你要解决他们在叫喊的那个问题——无论具体是什么；还有就是要解决你摔电话的这个事实。

你可以挂电话，但是要说："我现在得离开一会儿，两分钟后给你回电话。"不要只是这样逃避问题——一定要打回去。当你回电话时，他们可能已经冷静下来了。好吧，这只是理论上！它通常是起作用的——但是如果没用的话，钱不会退给你的！你只需要保持冷静。

永远不要坐着应对一个在电话里大喊大叫的人。站起来，你的语气和音质会有所变化。你可以"听见"自己身体的语言。站着说话会让你听起来对事件更感兴趣。真的！

在公共场合

如果他们是在公共场合大喊大叫，你大概会想要把他们带到一个更安静的、更私人的环境里去谈谈。使用正确的措辞以及一些身体语言。比如说，"好的，我觉得我理解了，让我们谈谈问题的根源吧。能不能到我的办公室去，我好做个笔记。"

下一件事是行为上的改变：做一些肢体动作。半转过脸，用手示意办公室的方向，走半步，但是要保持眼神交流。

如果你的判断正确，那个叫喊的人会跟着你的。要是不行的话，让他们再叫会儿吧，然后再说一遍。

一些人事管理专家会告诉你，对付大喊大叫的人要这么说，“如果你对着我大喊大叫，我们就进行不下去了。”或者，“请不要这样对我说话。”或者，“请你表现得更成熟一些。”

不好的消息是，这样做会让情况更加严重。虽然不应该为脏话和侵略性的行为做任何辩解，但是强调这一点只会引发更多麻烦，会使气氛更加凝重。

保持冷静，让它随风而逝吧。

对服务尖声怪气

在最近的一次普选中，有位首相被弄得措手不及，因为一位病人的亲属瞄准了政府新建的、金玉其外而败絮其中的医院，抱怨那里的治疗条件很差劲。

“资金短缺，病房脏乱，等待时间不能忍受。”可怜的老首相喃喃地说，会给公共医疗卫生服务拨更多的资金，他的政策会怎样慢慢地推行，这位女士愿不愿意私下和他谈谈？这位亲爱的女士怎么可能愿意“私下谈谈”：她知道全世界的媒体都在外面看着她！

这里能学到的一课是：在困境中，要根据难以相处的人的主张来对付他们。如果首相对她说“这太糟糕了，对我说说吧”，然后做一些

肢体动作，接下来会发生什么呢？我敢打赌她会跟着他去，争吵也会逃离摄像头的凝视。

如果你的一个员工勃然大怒

他们就这么爆发了，像火山喷发一样，砰！如果他们是你想挽留的员工，在一次歇斯底里之后，你们的关系会有些不和谐，但这是在可控范围内的。

尽管你必须澄清“那种行为”不能再发生，然而在事件进行中并不是一个好时机。别让他们难堪。等到事情结束时，他们就会够难堪的了。不要让情形变得更坏。将人带到一个安静的地方，并且说：“我们需要解决它。我会先离开，给你几分钟时间整理一下自己的思绪，一会儿我回来，我们再一起讨论。”

之后，坚持让那个发脾气的员工向所有听到的人道歉。但不必是那种沉重、悲痛、忏悔般的道歉。“我认为你欠他们一个道歉，而且你需要和他们澄清事实，不是吗？”

即使最好的员工偶尔也会有大发脾气的时候，会有那么五分钟的不对劲。

应对技巧是要让他们尽可能简单地恢复正常。避免相互指责，或者旧事重提。继续前进吧。

如果大喊大叫的人是老板

每个人都会避之不及——就是这样！老板确实握有生杀大权，现在不是挑战他们权威的时候。和对付所有大喊大叫的人一样，黄金法则就是让他们叫喊去吧。要是大喊大叫的人是老板的话，这就是白金、镶钻法则。安全渡过风暴，让它掠过你的头顶，绝不要喊回去。

等风暴归于平静，找准时机插话，“我知道你非常生气，但是整个事件对每个人来说都是难堪的。我们能不能找点儿时间，谈谈你到底想要什么？”

什么在困扰着他们

一个人暴跳如雷，可能不只是因为工作，而是还有某个不为人知的原因。你能帮上什么忙吗?

对付粗鲁的人，不必以牙还牙

很多情况下，人们意识不到自己的粗鲁。职场精神病专家称之为过度专注。

他们会扑向你的谈话，擅自打断、结束你说的话，并且垄断这次讨论。想过他们为什么会这样做吗？粗鲁通常源于羞怯和一种能力不足感。

跳入你的谈话的粗鲁的“猪”可能看起来不是很羞怯，但是，他们心里有一个声音在低声说，“要是我不加入进去，我永远没法表达清楚自己的观点。”在那个场合下，那头粗鲁的猪表现得更像是一个让人觉得可怜的人，而不是对谈话感到兴奋的人。

专业的粗鲁的猪会垄断这个谈话，让其他人一句话都插不上嘴。

让他们说下去吧。他们迟早会偏离这个进行中的话题。找准你的时机，插个话，“这些都很有趣，但是这和议程项目有什么关系呢？我们难道不应该专注于……？”用这个方法，让你和其他人重新加入谈话。不要认为你只是一个人在战斗。在小组会议中，其他人会意识到他们的时间到了，而且会支持你的。

这个典型的、24K金的、底包铜皮的、百分之百的粗鲁的猪，正在渐渐地变成一个恶棍。而恶棍需要一个受害者，但是你不要做那个人。

礼貌地走开，待会儿再回来。这样能缓和紧张的局势，而且可以释放一个信号，那就是你不会再继续这样忍受下去！

伪装的粗鲁

这种粗鲁的典型例子是挖苦的恭维话或者贬低。

你知道这种事，“布赖恩，这是多么漂亮的销售数字，但是我猜它们也不算真正的销售。大部分都是政府急于在财政年度结束前花掉预算而采购的吧？”

不要忍着！要有点儿自我价值感。“谢谢，我为此付出了很多努力。‘不算真正的销售’是什么意思？”看他们怎么做出让步。

<<<要点总结>>>

■ 好好交流是对付难以相处的客户的核心。确保你了解他们所需要的服务或者产品的水准；另一方面，让他们充分地了解你能提供什么样的服务。

■ 始终要做好应急备案，给自己更多的时间，以便你能遵守诺言，完成交付。更早达成积极结果能给他们带来惊喜。

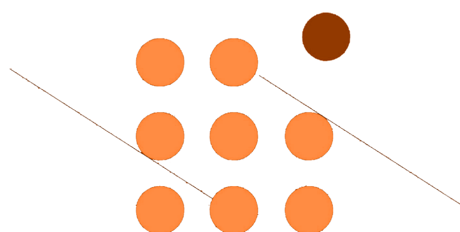
■ 如果可以的话，把所有协定好的事情都付诸纸上。

■ 不要和顾客比谁的嗓门大。要缓和气氛，并且等待你可以和他私下讲讲道理的时候。

■ 粗鲁也是可以化解的。让难以相处的、粗鲁的人说明自己的情况，这会迫使他们去重新定义这个谈话，或者会让他们打退堂鼓。

第十九章
抱怨：我们爱它们

6步取得成功



6步取得成功

有个大喊大叫的人？哎哟！不让你插一句话？处理抱怨有一套万无一失的技巧：

- 倾听；
- 同情；
- 不要辩解；
- 做笔记；
- 约定一系列的行动；
- 坚持到底。

让我们一步一步来。

倾听

这一步的技巧是：倾听并让其他人知道你正在听——用肢体语言和物理提示，表明你正在倾听。

- 记录他们说的话。并询问：**“我记录一下你对我说的话，你会介意吗？”**
- 不要挂上电话。
- 当你正在处理重要问题时，让你的秘书接听电话。
- 邀请他们到你的办公室来。**“你介意来我的办公室吗？我想把你说的话都记录下来。”**

倾听不需要任何成本，你越专注，就越能缓和情况。留心抱怨的人在说些什么，全神贯注并且提出问题：“只是想说明我的理解……”或者“这听起来很糟，你能再和我讲一遍吗？”

同情

同情和同意是不一样的。同情并不意味着承担责任，也不代表你屈服了。它能做的是帮助缓和紧张的气氛。几句精挑细选的话，可以再次表明你正在倾听，而且表明你没有尝试逃避现状。

以下便是几句精挑细选的话。

- "我对你说的感到十分遗憾。"
- "对我来说，这可真糟糕。"
- "那对你来说一定很难。"

不要辩解

你面前这个正在发怒的人，对事实一点儿也不感兴趣：一半的员工都因为感冒缺勤，你预期的交付不能兑现，老板在你背后催促更多的销售业绩，你在上班途中撞坏了车子，最小的孩子整夜地哭闹，你和另一半大吵了一架。

这不是他们的问题。他们不想知道发生错误是因为生产制造方面的问题，也不想知道有人辜负了你，抑或你发生了意外而呼叫中心在将近一米深的水下。

无论原因是什么，问题是什么，现在都不是解释的时候。

稍后你会有时机来解释为什么事情明显出了问题。但是在抱怨者面前，现在还不是时候，现在说这些太早了。在恰当的时候，这么说就没问题了：

> "我不是在辩解出了什么问题，但是你确实需要知道，我们的仓库着火了，而所有该交的货都在那儿。我知道这批货很紧急，我会去看看能做什么补救。"

不要这么说：

- "我简直不敢相信。"

- “你在哄骗我。”
- “这不可能是真的。”
- “你在开玩笑。”
- “什么？不，当然不是！”

即便你不相信抱怨者的抱怨，将他们称为骗子或者暗自这么想也只会让情况更糟糕，这样做没有任何意义。现在你的目的是要缓和状况，以最小的附带伤害处理抱怨者，让你的生活回归正轨。

做笔记

有人把你的抱怨写了下来，你会感到安慰。这并不是说，要用以前英国铁路公司所“钟爱”的官僚主义的方式写下来，也不是用干洗店那种在洗毁了别人最喜欢的衣服后的处理方式。那种行政上的折磨只会让你的痛苦加剧。

我们在这里讨论的是，做个简单的记录：谁在抱怨，什么时候，又是关于什么。为什么要这样做？首先，这样做加强了听觉信息；其次，要是稍后一切都失控了，当时做的笔记可能会成为及时雨。

在那时对抱怨所做的总结，通常是一个关于发生了什么事的可靠记录，而且这个记录要在抱怨者有时间激化问题或大肆索要赔偿之前做。

约定一系列的行动

好了，下一步你打算做什么？你已经聆听了，同情了，也做了笔记。然后呢？现在你该约定一系列的行动了。该怎么做？你可以像下面这样问。

- “你认为我们应该怎么推进？”
- “你想要我怎样处理这个问题？”
- “对于解决这个局面你怎么看？”

通过问这种问题，你会对你需要花多少力气来处理这些问题有一个预感。这并不意味着你要认输或者做好惨败的准备。它只是给你一种感觉，那就是解决这个问题可能要付出什么代价。

或许抱怨者的要求是合理的，是在你的责任范围之内的，而且是你可以完成的。如果是这种情况，那就完成你的工作吧。

从另一方面来讲，他们也可能要求得太多了，超出了你的能力范围，或者整件事看起来像是一个圈套。在这种情况下，你需要再多一些类似下面这样的精挑细选的话。

- “我知道你想要我查清根源，所以我正打算请你多给我几个小时/几天时间去做些适当调查。”
- “我没有权利批准你的要求，所以我打算去寻求经理的帮助。”
- “有几个人被牵涉进这个问题，我正打算请你给我一些时间来解决。”
- “在我看来这是非常严重的，而我知道你不想让任何其他人掺和进来。我需要时间来做适当的调查。”

下一个部分是处理抱怨的关键点。没有这一点，其余的行动都是浪费时间。

坚持到底

换句话说，就是兑现你的承诺。如果你同意给某人回电话，约定的时间是“今天下午，等我做完调查”，那就一定要这么做。还没有信儿？没有信息可说？没关系，你可以这么回电话：“我知道我答应了你，一旦调查有了结果，今天下午就回你电话。但是不巧的是，我需要谈话的那个人今天一整天都不在。他明天就会回来，等我和他谈谈，明天午饭之前再打给你。”要是还没消息，再做一次相同的事。一直这么做，直到你有了答案。

承诺邮寄一个新的零件、额外的装置，或是邮递一个替代部件？那就这么做吧，或者打电话告知对方你为什么不能这么做，并商定另一个时间。坚持到底是处理抱怨最重要的一个阶段。

> 让一个糟糕的情况更糟糕，最简单的办法就是无法贯彻到底。电话、信件、邮件——无论你承诺了要做什么，你都要做到。即使你原本认为你可以做到，现在却无法兑现承诺，也要回个电话，实话实说，并且与对方商定另一个时间。

那么，我们能怎样回复呢？可以参考以下说法。

“布洛格斯女士，我需要好好地听取你说的建议。我们能到我的办公室去吗？我好把你说的话记录下来。

亲爱的，这听起来好像我们让你失望了/这是一个很大的遗憾/你一定对我们很不满。

让我把你告诉我的话记录下来吧。你能再和我说一遍吗?

我无权批准你想要我做的事。然而，我的主管/老板，也就是总经理，今天下午会到这儿来，我会向他求助。跟他谈完后我会回你电话。”

确保你会回电话。

如果你听见自己有类似以下的说辞，那么再读读前面几页。

“我难以相信我们会犯这种错。问题是我们有三名员工因为流感缺勤了，我们的订单进度确实落后了。我不确定什么时候才能解决这个问题。顺便问一句，你刚才说你叫什么名字？”

每个组织内都会偶尔出现错误，犯错不是什么大罪，罪过的是事情出了差错，还不及时纠正，或者老是出错，又或者最糟糕的是，出了问题还不自知。

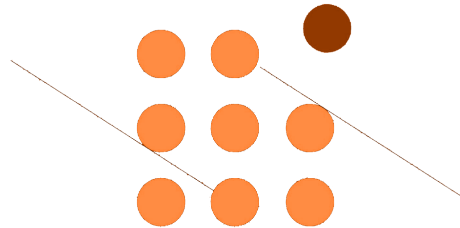
解决技巧是要从错误和功亏一篑中学习经验教训。那些鼓励以开放的态度对待员工的抱怨和过错的组织，能在自身体制、流程以及方法方面进行自我学习。错误和抱怨会耗费时间和金钱，但是它们也是机遇。正确地处理问题，会让一个怨声载道的客户变成一个支持者、一个拥护者。

审视、分析并利用抱怨，以此作为提升表现的基石。不要让抱怨成为负担。

<<<**要点总结**>>>

■ 处理抱怨要分6步走：听取抱怨，给予这个人同情，不要争辩或找借口，做好笔记，与抱怨者约定一系列行动，并且始终贯彻实施这一系列行动。

第二十章
电子邮件困境@你的办公场所



笑一笑，开些无伤大雅的办公室玩笑。你现在一定已经习惯这些玩笑了。以前这些玩笑都是在茶水间或是餐厅中进行的，之后又有了从新式施乐复印机上复印出来的搞笑漫画，而现在它们又在电子邮件中出现了。

这处理起来可困难得多了。办公室愚人者有了新的玩具，更重要的是，不仅仅是这个办公室的愚人者，还有其他所有办公室的愚人者，他们来自四面八方，把自己的各种笑料塞进你的计算机系统。

黄色笑话、淫秽图片、下流故事，嗖嗖嗖地攻击着电子邮件系统，肆意地传播。起诉、传票和较量都只有一封电子邮件的距离。问题会始于内部，而后外部世界的压力会重重地落到不知情的管理者头上。

除非你能管束住那些办公室愚人者、种族主义者以及思想猥琐者，不然肯定会出问题。一些棘手的诉讼案件，从性别歧视到泄露机密都是由那些缺乏适当的电子邮件政策和规划的公司引发的。

电子邮件政策是优秀的组织自我运营的根本。

电子邮件很容易捏造或者弄虚作假，打印出来的信息同样可以伪造。在一些系统中，往一个文件历史记录里植入一封空白邮件，你就可以在之后返回填写任何你想要的信息。这是一个可以糊弄所有人的技巧，甚至有经验的观测员也不能幸免。

一个防篡改的存储系统并不便宜，而且它消耗存储盘的速度，会比美国白蚁蛀空一座房子还快。

如果你发现有人在传播低俗的电子邮件，试试这样说：

> “弗雷德，我知道你觉得这种事很有趣，也许对某些人来说是的。但是也有其他人感觉不愉快，而我不能拿公司的声誉冒风险，也不能给人诉诸法律或法庭的机会。我现在告诉你，这必须终止，要是再次发生，你会收到一个正式的警告，而且你会有受到纪律处分的风险。”

以下是六条避免“电子邮件失策”的建议。

- ■ 用“屏幕上的”信息警告所有员工，让他们重视组织内的电子邮件制度。利用屏幕保护程序来做，几乎零成本。
- ■ 要说清楚电子邮件不是机密性的，而且会定期地监控这些电子邮件。更重要的是，要再三强调，电子邮件不是餐厅、盥洗室或电梯里的那种谈话的替代品。
- ■ 要消灭电子邮件上的八卦；阻止个人邮件、笑话、低俗资料和无关工作的信息的传播。美国人的经历表明，被冒犯的员工可以控诉他们的雇主。或迟或早，必定会有人去挑起这种案件。
- ■ 组织内部进行电子邮件政策的培训，帮助员工理解规章。这或许能说服法庭，你已经认真履行了你的职责。而且要将电子邮件政策纳入雇佣合同。

■ 安装程序来监控电子邮件，根据关键词和短语，标记出低俗的信息。

■ 现在决定归档策略：保存什么，保存多久，怎样保存，谁来负责。估算电子归档流程的成本，并为此做预算——费用会比你认为的要多。

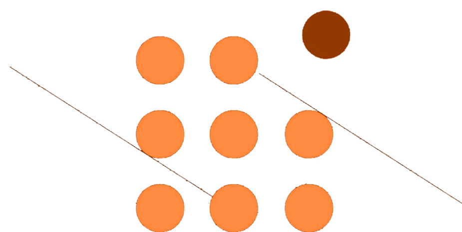
<<<要点总结>>>

■ 电子邮件有可能会变得非常麻烦。它让不适合出现在办公室的资料广泛地传播，并让你出现信誉危机，也将公司置于危险的处境。

■ 要即刻处理不良的电子邮件。面对难打交道的电子邮件使用者时，要逐渐向他们灌输一个适当的电子邮件政策。

第二十一章
社交网络

对明智的人说的话
网络暴力是什么
管理不善
这太简单了
你能做什么来避免网络暴力的侵害
你不是一个人
法律教会我们什么
如果你被欺凌了该怎么做——无论是在网上还是面对面地
防止脸书上网络暴力的10条建议



社交网络是一种生活方式。人们可以在网上闲聊并保持联系。还有什么更简单的呢？它已经成为我们日常生活的一部分了。

一两封电子邮件，脸书上的一张假期照片，发布一次推特——所有这些都有一点儿乐趣。就是这样，只是为了好玩而已。

是的，它可以成为乐趣，也可以变成更险恶的或令人担忧的事情。

首先，很重要的一点是，要意识到不仅仅只有你的朋友能看到你在脸书上或是其他任何地方的动态更新。越来越多的雇主或是招聘者，会在聘用你或是提拔你之前，先在网上搜索你的相关信息。

在得到工作和应聘失败之间，一次不明智的发帖可能是差别所在。

另外，看一眼你的个人页面，窥一眼你的私人生活，会招惹那些不喜欢你、嫉妒你的人，他们要么出于嫉妒，要么纯粹带有恶意。

对明智的人说的话

"母亲测验"

如果这些是你妈妈读到后会不开心的内容，就不要在你的脸书、推特上发布，也不要在领英网或任何其他社交媒体网站发表这种言论！

要是这些网站上有的照片，让你看起来既不端庄也不明智，马上删除它们。它们也许是你五年前在希腊某个小岛上玩得高兴的快照，但是你要相信，它们会回来困扰你的。我们都有必须长大的时候！

不知道该怎么做？在脸书上你可以试试以下几点。

（1）去看看照片，在照片下面的菜单栏选择选项菜单。

（2）点击删除此照片。

还有很重要的一点：要是你没有上传照片，你就不能删除。为了防止照片显示在你的资料（时间轴）上，在照片评论框的顶部，点击从时间轴隐藏。

网络暴力是什么

网络暴力和其他任何暴力形式一样，没有任何区别。

■ **惹恼你的人和敌对你的人。**恶棍会欺凌他人，强迫你同意或去做一些你并不想做的事。往大了说，恶棍是胁迫者、侵略者、威吓者，通常也是厚颜无耻的人；往小了说，恶棍是恐吓者、压迫者和迫害者。恶棍是害虫、磨人精，通常也是懦夫。成为恶棍的人，往往是因为他们在人生的某个阶段中受到了欺凌，而他们了解了那种威力。

■ **网络暴力没有什么不同，他们只是利用技术去实施罢了。**技术让这些匿名者更容易实施欺凌。他们曾经必须通过面对面的，或是使用邮件的形式去实施暴力。再然后，是电话形式。现在，是电子邮件、即时通信、网页和数码相片了，而这些都让暴力的实施变得简单许多。

这是对恃强凌弱的恰当定义：

一个人被欺凌，是指他们反复地、长时间地暴露在由一个或多个其他人所造成的负面行为中，而他们难以保护自己。

以下是三个重要的组成部分。

■ 恃强凌弱是侵略性行为，牵扯到讨人厌的、负面的行动。

■ 恃强凌弱涉及一种长时间的行为模式。

■ 恃强凌弱包含一种能力或者力量的不平衡。

残酷的或者难堪的谣言、威胁、骚扰，甚至纠缠，都变得更加容易，按一下按钮即可完成。

青少年尤其容易受到伤害。恃强凌弱从操场转移到了电脑屏幕上。或者说，更有可能转移到了移动电话或者触摸屏上。

而这种现象在工作场所也越来越普遍，现在有许多律师事务所，就专门从事这项工作。霍奇·哈尔索尔事务所（Hodge Halsall）就是一家这样的机构，它创建了一个有用的列表，对恃强凌弱进行了以下总结（是不是“电子形式的”没有关系）：

■ 电子邮件里的，甚至面对面的口出恶言、恶意谩骂或者语带攻击；

■ 通过手势、讽刺、批评和侮辱，有时是用低级的、不恰当的照片或者笑话，给人以难堪甚至羞辱；

■ 老板或者主管设置了不切实际的目标、难以达成的期限，或者是超出员工能力或技能水平的任务；

■ 暗中破坏或妨碍他人的工作，或许是故意地隐瞒信息，或是提供错误的信息，或是拒绝信息或资源的访问，甚至是拒绝传递消息；

■ 不合理的批评，常常是坚持琐碎的、不相关的和微不足道的事；

■ 电子邮件、短信或电话中的无礼信息；

■ 将别人当成恶作剧的笑柄；

■ 在工作场所的活动中，故意排外或孤立某人。

安德里亚·亚当斯信托基金（Andrea Adams Trust）是一个英国的慈善机构，致力于解决工作场所中的恃强凌弱问题。该机构称，对于恃强凌弱没有一个简单的定义，因为它有各种各样的形式，所发生的环境也不尽相同；但也评论说，它是“一个逐渐损耗的过程，有伤自尊、有辱人格，让人们感到事事不顺、毫无希望，不仅仅是在他们的工作环境中，而且也是在他们的家庭生活中”。

管理不善

在工作场所，管理不善几乎总是恃强凌弱现象（无论是线上的还是面对面的）的根本原因。如果恶棍认为他们可以逃脱惩罚，他们就会逃之夭夭的。良好的管理应该是果断行动，并且遏制这种现象。

工作场所的仲裁人，英国咨询调解和仲裁局（ACAS）告诉我们，恃强凌弱最有可能发生在那些管理技能欠佳，而又缺乏足够的抱怨处理程序来解决不满问题的工作场所。英国咨询调解和仲裁局告诉我们，恃强凌弱成为问题的原因有：

■ 独裁式的管理风格；

■ 对之前的恃强凌弱事件听之任之；

■ 不切实际的目标或者期限；

■ 偏见和歧视；

■ 同事/管理者的性格；

■ 不恰当的绩效管理制度。

这太简单了

隐藏在互联网的层层掩护之下很简单。建立一个匿名的电子邮件账户也非常简单。一个坚决的、有条理的恶棍不必成为技术专家，就可以利用互联网提供的匿名保护。

因为没有私下接触，所以恶霸——多半是意志薄弱的人——发现坐在电脑屏幕前，更容易严重破坏其他人的生活。当他们按下“发送”按钮时，或许没人看见他们，而他们发送的内容，却马上被成百上千、成千上万，甚至数以百万计的人看见了。

网络暴力的实行很简单，这通常会给作恶者壮胆，引发更严重的行为。

你能做什么来避免网络暴力的侵害

■ **如果你使用社交媒体，仔细想想你发布的内容。**那就用“母亲测验”试试。限制能了解到你的活动、生活方式、习惯和偏好的人数，就能使恶棍更难收集足够的信息来下一大盘棋，也会降低你成为受害者的风险。限制人数也让你更容易辨识恶棍。

■ **试着避免让情况恶化。**要不惜一切代价避免加剧情况恶化！根据情况的恶化程度，最好的回应就是不做回应。要是有了回应，恶棍就会更加猖狂。他们想知道自己多有力量。考虑一下，改变你的个人电子邮件地址，关闭社交媒体网站。这看起来好像是恶棍赢了，但并不完全是的；这只是转移了他们的目标，而他们也可以离开了。要是他们跟着你到了一个新的地址，你就有了一个不同类型的问题，一个更大的法律诉讼案件，而这时你需要和警察谈谈了。

■ **保存记录。**这或许是痛苦的，但是无论你有多想“按下删除键”，都不要那么做。保留所有的证据。将电子邮件保存在“证据”文件夹里。如果不能将这些冒犯性的资料下载到文件夹里，那就截个屏。

怎样截屏

“全屏截图”（Print Screen）按键可能会被标为“PrtScn”“PrntScrn”“PrintScrn”或是类似的形式。在大多数键盘上，这个按键通常紧挨着“F12”和“Scroll Lock”（滚动锁定）键。在笔记本电脑的键盘上，你可以按“Fn”或者“Function”（功能）键来找到截屏键。打开微软画图，并选择“粘贴”，或者在画布上点击右键，再选择“粘贴”，截屏就完成了。

只要有可能，就保留一个包括日期和时间的复印件。

如果你被欺凌了，**要上报——不要隐藏**。报告给你的上级、你上级的上级、警察、工会或是职业组织的代表。要是你的工作场所有一个恶棍，就上报你的人力资源部门。

你不是一个人

在2005年，贸易与工业部（the Department of Trade and Industry）在工作场所展开了一项调研，称为“工作中的公平对待调查”。这项调查告诉我们，有5%的受访者在过去的两年里，有过个人被欺凌和骚扰的经历。

其中超过1/10的人说，他们知道别人在同一时期也遭受过欺凌或者骚扰。

法律教会我们什么

按照英国法律规定，从2004年10月起，所有雇主都必须有最低限度的程序，用以解决申诉（无论是线上还是线下）。《2002年就业法案（争议解决）2004年条例》［Employment Act 2002（Dispute Resolutions）Regulations 2004］，创建了一个三步走的标准申诉程序。

步骤1 雇员必须以书面形式将申诉传达给雇主。

步骤2 雇主必须邀请雇员参加会议，讨论申诉的事宜，且会后必须通知雇员有关申诉的决议，并告知雇员有权对此决议提出上诉。

步骤3 如果雇员通知雇主他们希望上诉，那么雇主必须邀请雇员参加上诉会，而且之后雇主必须告知雇员上诉的最终决议。

在雇佣关系已经终止的特定情况下，申诉存在修正程序。

所有雇主都需要制定一个有明确指导方针的反欺凌政策，例如：

- 雇主给予承诺，营造一个不存在欺凌的工作场所；
- 坚定对欺凌的零容忍，详细说明打破公司标准的后果；
- 描述哪种行为是可以接受的，哪种行为是不可容忍的；
- 指出受害者在什么地方能得到帮助，怎样获得帮助；

- ■ 对于举报工作场所欺凌现象的员工，明确承诺他不会遭到报复；
- ■ 用纪律处分处理那些被人投诉过的、据称欺凌或迫害过其他人的，或是那些做出恶意的、轻浮的或是恼人的抱怨的员工；
- ■ 当工作场所发生欺凌现象时，确保迅速地采取行动；
- ■ 为投诉提供一个清晰的程序；
- ■ 向受害者提供详细的咨询和支持服务；
- ■ 承诺保守秘密。

这个政策应该对所有员工及时生效。

你想一想，杜绝欺凌现象对雇主是有利的，因为欺凌现象会导致生产力低下、员工缺勤，以及高人员流动率。

一些人估计，在英国，工作场所的欺凌现象成本可达一年20亿英镑。

如果你被欺凌了该怎么做——无论是在网上还是面对面地

简单的解决方法是直面恶棍，要他们停止作恶。这并非总是可行的，还要视情况而定。然而，恶棍通常都是懦夫。他们会从自己的朋友身上找勇气，所以最好私下去接触他们，并且这样说：

“我知道你发的所有电子邮件，以及在脸书做出的一切关于我的评论。我相信你只是想找点儿乐子，但是说实话，这太过分了。

我对你所写的、发布的和说过的几乎一切都做了记录。你最好现在停止，不然我要采取一切可行的措施去阻止你，包括逐步上报管理层、人力资源部门、我的工会代表或者是警察。你最好在此时此刻就停止，听明白了吗？”

这很难做到，而且并不是所有的情况都适用，但是要记住，恶棍都是懦夫，他们很少能应付面对面的对峙。重要的是，你要履行你的诺言。要是你食言了，会被视作软弱的表现，而恶棍就赢了。

要记住以下几点。

■ 保留详细的记录，包括事件、电子邮件、新的发布和推特消息，包括日期、时间和定位，说了什么或做了什么，以及任何愿意帮助你的目击者的名字。

■ 获取朋友或者工会代表的支持。

■ 对恃强凌弱采取积极的应对措施，以便重新控制情况。要是可以的话，直面恶棍，履行你的承诺，采取行动。

■ 有没有工作场所的反欺凌政策？读一读，并且照做。

■ 在一开始，就要让管理层注意到恃强凌弱的行为。不要坐以待毙。

■ 提交一份正式的申诉。

欺凌就是欺凌，无论它的形式是在线上还是在办公室。立即采取行动，不要拖延。

防止脸书上网络暴力的10条建议

1.检查你的设置

只让你的朋友可见你的账户和信息，并能和你聊天。只有可以靠近你的人才能欺凌你。只让你想交往的人成为你的朋友，不能和你不认识的或者不信任的人交朋友。如果有人试图接近你，而你并不确定他的意图，这么说，“哦，不好意思，我现在没那么多时间交新朋友，再加上家庭成员，我现在加不了更多人了。但还是谢谢你的好意。”

2.创建一个限制访问列表

你可以控制除了你接受的朋友外有多少人可见。记住，关于你活动或者兴趣的少量信息，都可以给潜在的威胁提供巨大的线索。

> 在设置中找到“隐私”键，自定义“我的资料对谁可见”部分。要非常谨慎小心地设置你允许可见的项目；只对可信的朋友开放绝大部分内容——将他们的名字列在好友列表中。

3.学会如何屏蔽“好友”

屏蔽的前提是他们表现得不像朋友。如果有人出现了难以相处或是讨人厌的表现，不要拖延，马上屏蔽他们。

> 在设置中点击“屏蔽”键，你会看见一个“屏蔽用户”框，在里面打出你想屏蔽的用户名或电子邮件。脸书会警告你，一旦你屏蔽了

一个人，他将不再是你的脸书好友，而且也不能再和你互动（除非通过你们都使用的应用或者游戏）。点击“屏蔽”按键。

4.学习辨认欺凌手法

在线的对话和评论，很容易隐藏一个人的真实意图。这有时候很难辨认，也很容易误解一个没有恶意的评论。下面这些可能就表明了有人试图欺负你。

■ 在涂鸦墙上说一些关于你的、你朋友的和你在乎的事的吓人的、刻薄的或是恶毒的话。

■ 对你发布的东西一贯地口出恶言。例如：“为什么你会发布如此**愚蠢**的事？？？？ 你简直是在浪费空间！！！！”

■ 使用许多标点符号，比如持续一致地说：什么鬼？！！！这种做法意图充分显示一个信息，不带任何微妙之处。

■ 用**全部大写**可以表示一种威胁的态度。网络礼仪中将大部分**全部大写**等同看作大喊大叫，要是这个信息伴随有消极的话语或是暗示，那就假定它有威胁的意图。

■ 在线发布关于你的照片或是视频，而且是带有贬义的，或者在照片里给你打上消极的标签，这些都可以见微知著。

■ 在脸书上聊天的时候，使用威胁、骚扰或者恶毒的语言。

■ 有人针对你创建了一个脸书的小组，比如“10个讨厌珍妮特·B的理由”以及“为什么伊恩是个没用的经理”。

5.寻找一种模式

确定一下，让你心烦的那件事并不只是一次性的，或愚蠢，或琐碎，抑或是侮辱性的轻率评论。它有可能只是无心的；但要是再次发生的话，那就要假定它是有意的了。这件事能反映这个人在现实生活中是如何对待你的吗？这是他们从每天的行为习惯中带过来的吗？

可能仅仅是一件事，就足够确定为骚扰性的行为，例如威胁你，或者贴出你不堪的照片，并附上暗示性的评论，等等。

6.告诉恶棍，让他们停止这种行为

要求他们停止对你的骚扰或许就足够了。首先，默默地给他们发条信息。要是他们不知悔改，就公开地要求他们；你的其他朋友会了解情况，而这可能会让他们感到羞耻而停止这种行为。恶棍通常都是胆小鬼，一旦遭到挑战他们就会退缩。

如果这个恶棍是你在职场上认识的人，那就提醒他们，他们在线时需要保持专业性。提醒他们你的涂鸦墙有很多人访问，那些人和你一样也会对他们有看法！要是他们发表不友好的评论，其他人也会看见的。

7.和你亲近的朋友聊聊发生了什么

他们也可能会留言，让恶棍停止骚扰你，这样可以公开地表明恶棍的行为是不被接受和容忍的。

8.不要自降身价，加入他们的游戏

你可能会觉得隔着电脑的防护跟他们针锋相对更加安全，但这只会增加问题，可能会以现实生活中的对抗来收场。不要拖延，只要屏蔽这些恶棍就好了。

9.举报他们

你是个好人，但是事情并没有因此而停止，那你也就没必要小心翼翼了。举报这种困扰你的行为。联系脸书的管理员；保存记录和截屏，概述事实以及恶棍的所作所为对你的影响，要求管理员采取行动。表明你想要清除这些冒犯性的话语。更多信息可以参考脸书自有的指南，网址是：http://www.facebook.com/help/。

如果你受到了人身威胁、种族侮辱，或者说你的照片或视频被后期处理，给人留下了错误的印象，这就需要警察的介入了。

10.关闭你的脸书账户

如果使用脸书真的让你不高兴了，而且事情都失控了，或者你感觉自己曝光过度了，那么考虑删掉它吧。之后你还可以申请一个新的账户。

记住，你在任何时候都可以开一个新的脸书账户，而且使用不同的名字，例如你的首名和中间名。你可能需要和脸书的客服谈谈，用假名开一个账户。如果原因是网络暴力的话，那你就有很好的理由可以免受一般命名政策的制约。

准备好，等着脸书来删除你以前的页面吧。你可能要等一会儿——他们可不是以办事快而闻名的。

最后一个考量是：你想用脸书来做什么？领英网更受管理者和商业人士的青睐。

<<<要点总结>>>

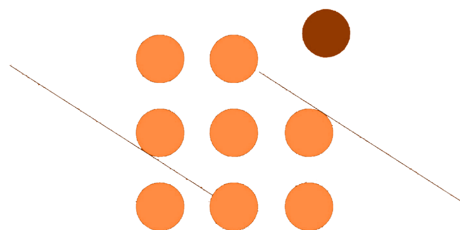
■ 新技术意味着传统的欺凌行为能够隐藏在匿名的面具下，由胆小鬼坐在电脑屏幕前操控，而且很难制止。

■ 面对网络暴力，选择性地在线发布信息，隐藏起你的弱点。如果遭受了网络欺凌，你也应该将一切都留存记录，寻求他人的支持。

■ 如果真的走到了那一步，要告知管理层、你的工会或者警察，不要打退堂鼓。

第二十二章
如果不改变，就会维持原状

改变中有4个C
通过一系列的改变，来应对难以相处的人



改变中有4个C

你还记得20世纪90年代早期的管理学流行语“应变管理”吗？我从来没有真正弄懂那种表达的意思。要是看不见改变，那么管理的目的是什么？改变是管理最核心的部分。要是事情没有改变，我们可以用一大堆行政人员和官僚主义者勉强对付，而且他们的雇佣费更便宜。

确实，我遇到的一些管理者，只比进程管理器强一点儿。对于真正的管理者的考验，是看他们管理改变的能力。这需要领导能力、勇气并理解什么能让其他人各司其职。

为什么人们讨厌改变？这就是答案。改变中有四个C（四个以字母C开头的单词）：

- ■ 生气（cross）；
- ■ 困惑（confused）；
- ■ 遗弃（cast-off）；
- ■ 混乱（chaos）。

因为那件事改变了而感到生气？当然喽！那会让你困惑发生了什么事。困惑又会让你感到被抛弃，不被需要。结果就是混乱，从这个意义上说，不满的人就会另找工作，优秀的人则会跳槽（一旦找到机会），而其余的人就会在怨恨郁积的战场上继续工作，难以看见发生了什么。

这四个C所代表的状态不是我们所有人都要经历的，而且这段文章所提到的也不是每个人的必经之路。但是你可以确信的是，我们所有人都会经历其中的一部分，而我们中的一些人则会经历全部阶段。

理解改变中的这四个C，是你需要知道的关于管理改变的核心。它们是基本性的原则。

它们是人们会经历的情绪反应。工作场所的改变是巨大的，没有人再期待一份终其一生的工作。我们都在工作，我们工作是因为各种各样的原因。这些原因从“我唯一能得到工作的地方”，到“我热爱这份工作，我喜欢一起共事的人”，也可能是“我把这份工作当作为了找到更好工作的跳板”，再到“我在混日子，熬到退休”。

你可以列出一千种不同的原因，说明为什么一千个不同的人在做现在的工作。他们有什么相同点？除极少数例外，人们工作都是因为他们不得不工作。他们需要钱。换句话说，他们需要安全感。而改变威胁到这种安全感，就是那么简单。要是工作的人没有安全感，他们就会担忧，他们就会变得难以相处，而且他们的表现也会变差。

通过一系列的改变，来应对难以相处的人

第一件事就是要假定人们是难以相处的！甚至对于通常一起共事得很愉快的人，你也要做好较坏的打算！记住，这是安全感的问题。安全感（或者缺乏安全感）也会侵蚀好人，正如侵蚀不那么好的人一样。

很少有情况是一切事都要做出改变。伟大的改变大师的诀窍就是，认知过去并取其精华，用之于未来。

生气

感到生气？当然了，你能不生气吗？多年以来，你是一个对工作忠诚的员工。你尽力做到最好，完成一切交给你的任务。突然，有人想要改变这一切。你回到家，向你的家人抱怨，向你的朋友嘀咕，也向一起共事的人发牢骚。

怎么回答呢？这很简单，问问他："克里斯托弗，我知道你对现在发生的改变感到气愤。跟我说说原因吧，让我们看看能做什么。"这几句简单的话，旨在让谈话回到重点。我预计你会得到这种答复："别问我。没人会听我说话的。"而这时你要这么回答："我很抱歉你有这种感觉。我现在正在听啊。你觉得我该知道些什么呢？"你可以问问他们在改变前的工作中有什么优势。

不要抱有过高的期望，现实点儿。然而，你可以体谅、理解和支持。"我知道改变对我们所有人来说都是困难的，但要是我们不更加与时俱进地工作，我们的日常开支就会不断地增加，我们的竞争力也会

受到影响。”或者，“我知道你为工作付出了很多，而这正是我们想要你试试另一种方法的原因。你做了几个月的尝试，敢于挑战固有经验并对其做出评估，谁能比你做得更好呢？”然后，你可以约定一系列的行动，让可怜的老克里斯托弗不再生气。

困惑

如果你多年来从事同一份工作，或许同样地，当一些穿灰色西装的人出现了，并且改变了一切，你会感到困惑。这不仅仅是因为“工作本身”，更多的是关于自我形象以及失落感。这在长时间为组织服务的雇员当中是很普遍的感觉——改变会给他们带来真实的失落感。

他们会困惑自己该怎么适应这改变，或者即使能适应，他们依然感到困惑。你应当强调这些改变及其如何能带来更多的工作满足感。比如说：“科林，你为我们做了很棒的工作，而我们希望这改变会令你的工作更简单/更快捷/更安静/更安全/更令人满意/给你带来更多（或更少）的客户联系。”专注于改变所带来的积极的一面，以及这改变怎样能为困惑的科林带来利益。

遗弃

在4个C当中，这一个必定是最普遍的。这儿还有另一个C潜藏在它后面——交流（communication），又是这13个字母的单词，对某些人来说，这个数字真是不幸。公司越大，改变就越复杂；而改变来得越快，越多的人会不知道发生了什么事。

这一点需要你付出所有的耐心。你可能已经发出27吨的公司内部简报，召开了天晓得有多少次的说明会，并且用有效的电子邮件在组织内进行了轰炸。但仍然会有一两个（或者通常更多的）人，还是不知道发生了什么事。

听听人们对他们新部门、新工作场所或者新工作的看法。你会听到他们说："这儿已经没有我这种老家伙的容身之地了。"你要向他们说明，他们该怎样适应这个新组织，改变的原因，以及他们可以发挥的作用：

> "凯瑟琳，如果所有这些改变让你觉得我们不重视你，那我感到很抱歉。但事实真的并非如此。重要的是，新公司需要像你一样有经验的人，我们需要你的技术来助力我们未来的发展。现在，告诉我，你对什么感到不确定？"

这就是窍门——不要置之不理。那些宣称有困惑而且不清楚事态的人，有时候将此当作自己的防御机制。换句话说，他们并不想知道发生了什么事。所以，你们要商定一些有关改变的目标，并检测其结果。这样一来，"困惑的人"就不能置身事外了。

如果能给凯瑟琳这样一个"被遗弃的人"一个能躲起来的地方，她通常都会那么做的！

> 小公司也会有交流障碍。老板通常这么认为：因为这是个小公司，所以每个人都会知道发生的事——但并不一定是这样的。小公司也必须要相互沟通！

首先，管理变化有两个技巧：讲出来，并引起人们的兴趣。尽你所能地、经常性地、清楚地说出要做的那些改变。做好准备，一遍又

一遍地澄清这件事吧。

其次，以一种人们感兴趣的方式实施改变。日复一日地阐述这个改变，但不要从公司的角度出发（这也是需要做的，但不是现在），而要从它会怎样影响每个人，它对每个人意味着什么的角度出发。这样可以让所有人都从个人层面上参与改变的进程。

混乱

“对于这混乱的局面，我无所适从。我不知道自己该做什么。我只知道，这就是一团糟。”你一定在某个时刻，听到过有人这么说。

从给自己建立信心开始。让查理说说他所认知的改变，然后说：“好的，那是个十分不错的总结。让我们花一些时间来看看细节问题。”无论他说什么，现在是时候从头开始，让查理这个思绪混乱的人回到正轨了。这会好过说：“查理，即便是个十足的傻瓜也能理解这事。你是怎么回事？”

管理何时变成了操控？真正杰出的管理者会保持自信，并维持身边人的平衡。他们鼓励员工相信自己，而且想方设法地告诉员工自己对他们的信任。

<<<要点总结>>>

■ 改变能够让人心神不宁，让人变得难以相处，这是因为改变威胁到他们对自身存在以及自己工作的安全感。

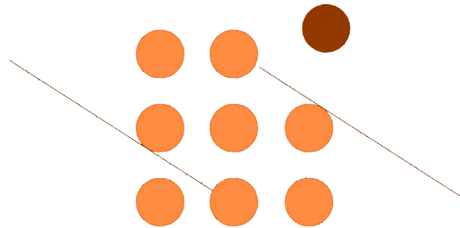
■ 人们通常会对改变感到气愤。让他们说说原因，看看你可以做什么来减轻他们的担忧。

■ 改变也会引起许多人的困惑和自我怀疑。安慰他们，解释一下他们和正在发生的改变有什么关系。

■ 人们经常会在改变中感到被遗弃，这和缺乏交流有关系。确保他们了解情况，并为改变付出努力，不要让他们感觉被排除在外。

■ 如果人们觉得情况很混乱，他们在改变中无所适从，那就和他们理一遍事情的细节。

第二十三章
处理冲突：10步冷却法



期限、目标、目的、宗旨、度量、管理、压力和责任的负担。在这重重压力下，工作关系崩坏难道有什么奇怪吗？紧张、焦虑、压力、不安都会增加。不知怎的，导火索被点燃了……

砰！

不然你以为呢？

你能为此做什么呢？冲突是不可避免的吗？不，并不是的。这里有10个简单的步骤，可以缓解紧张的局面，不再火上浇油。你可以成为一个从容应对一切的人，也能成为一个泰山崩于前而面不改色的人。你可以成为和平的使者，而不必化身为特蕾莎修女那样的存在。这很简单，真的。

■ 面对面地处理侵略性的行为。不要通过电子邮件、传真、备忘录、语音信箱、笔记或是答录机。和平使者要“面对面地处理它”。这困难吗？有时候是的。但是，留言和送信只会为憎恨、嫉妒、敌意、刁难和对立创造土壤，任其滋生。

■ 证明你理解。可以用“我理解”这句话，但是要慎用。说“我理解”可以表达支持和了解，但也会招致这样的反应——你说‘你理解’是什么意思，你怎么可能知道？”你可以用理解的概念，但是最好用不同的方式表达。试试说：“我能看出你很苦恼。前一段时间，我和某人有过一次很激烈的争吵，我猜你也是那种感觉。如果你和我的感觉一样，那么我认为我可以理解你的感受。”说“我理解”意味着对此有更深入的理解，或者自视高人一等，而这可能让情况更加糟糕。表明你可以深切理解某人的气愤或是不安，有助于缓和局面。

■ 脱离一场争吵或冲突很简单——尤其是当你感觉受到了威胁的时候。这不是说在人面前晃荡，被人一拳打在鼻子上。你要在可能发生这种情况之前离开那里！但要是你因为某人说的话而感觉受到了威胁，不要拉上百叶窗避而不谈。解决问题不能靠晾着它，试着开放地交流看看。

■ 如果你发现自己对某人感到愤怒，你就成了“生气先生”，或者“愤怒女士”！把注意力放在引发这一切怒气的事情上，找一个问题发问。所以，如果一个同事因为误期而放你鸽子，一个工友让电话响个不停，或者一个家庭成员将鞋落在楼梯上，准备把你从楼梯顶部绊倒摔到底部，提出你的请求。“迪克，我能请求你明早把那份工作的相关资料放到我桌子上吗？”或是，“特雷西，能不能请你接个电话，看看是谁打来的？”以及，“我能否让这35码凉鞋的主人过来，把它们收拾好？”为什么要提出请求？第一，思考要提出的合理请求，可以为你提供十亿分之一秒的时间去把火柴拿开，避免点燃导火线。第二，这能阻止你将一个问题变成大范围的冲突。

■ 成为一面镜子，或者一台录音机。要是有人提高嗓音，以一种攻击性的、威胁性的方式说话，那就重复他们惹恼你的那些确切的词语。就像他们说的那样，准确地回放这些话。“所以，莫琳，你是说……”（然后复述这些话）。当他们听到自己说过的话，他们很可能

会看到这有多么不恰当，或是有多么伤人，然后就会冷静下来。有时候，你不得不多次重复这些话。这个方法专注于事件本身，而且能防止谈话变得无法挽回。以管理大师的话来说，这被称为定中心点，并且这能将关注点放在事情本身。

■ 在你生气时要有担当，不要试着将责任转嫁到其他人身上。这是你的怒气，所以你要对此负责。这么说试试："彼得，我感到很生气，你给我交项目交晚了，而且没提醒我你会赶不上进度。"那会强于说："你这么晚才交材料，我要被你气死了！"找到不同点了吗？这么说没有转移指责，而且只会让彼得解释迟交的原因，而不必去应对你的怒火。这有点儿微妙，但很有效——真的，不然我把钱还给你！

■ 成为天秤座的人。是的，我知道不是所有人都能出生在9月23日~10月22日！值得思考的是它的星座符号：天平。如果你试着去控制一场冲突，想象自己把争论的双方都放到天平上去了。像一个法官一样，总结诉讼案件，公平地对待双方："一方面，我确实看到工程那边不能准时交付项目，是因为销售没有给他们客户的图纸。另一方面，工程知道这项工作需要在8周内完成，他们应该主动要求所需的资料。然而，销售应该意识到，交付失败会使整个项目陷入困境。我认为，所有人都要承担一定的责任。我们需要做些什么来纠正错误，并确保不会再出现类似问题？"

■ 像锻炼身体一样驾驭你的情绪。将控制情绪想象成在健身房锻炼肌肉和耐力。以控制自己的脾气为傲，正如健身爱好者以更大的肱二头肌为荣一样。不能放松对自己的控制，要保持冷静。你越多地锻炼自己保持冷静，你就越能收放自如。在直面冲突时告诉自己，这是一个修炼自我控制的机会，冷静下来并且放轻松。你锻炼得越多，就会控制得越好。我保证——不然把钱还给你！

■ 感觉自我膨胀？濒临燃点？那就什么都不要做。如果你知道自己即将变身飞鱼导弹，那就避开触发器。给自己、其他人和这件事一

些时间。如果某人的愚蠢将你做的一切都毁了，那就把注意力集中在要做的事上，试着挽救这一切。让其他人知道你的感受，会让你感觉好一些，但却不能解决问题。给你和“引起这一切痛苦的蠢货”一些时间和距离，会让你的情绪不再那么强烈，而且你能更好地明确事实真相，找到混乱的根源。

■ 你要时不时地允许自己生气。你要有尊严地发怒，不要摔门、敲桌子、扔东西。这样会吓到别人，其他人也会嘲笑你。最重要的是，所有人都会记得你把椅子砸向电脑屏幕的那一天，你在别人的印象里就成了“碎屏者”。其他人会认为你是反复无常的，这离不可信赖只有一步之遥。即将失去控制？做事要得体，要谨慎地选择用词。你要让别人记住你的机灵劲儿，而不是摔东西！

<<<要点总结>>>

■ 始终要面对面地处理侵略性的行为。

■ 表明你的怜悯之心，试着理解其他人的观点。

■ 要尝试解决事情，但不要动手。

■ 首先，要求别人做出补救。

■ 重复别人对你说的话，因此，他们可以直接看见自己是如何发脾气的。

■ 接受并承认你的感受——也和其他人谈谈。

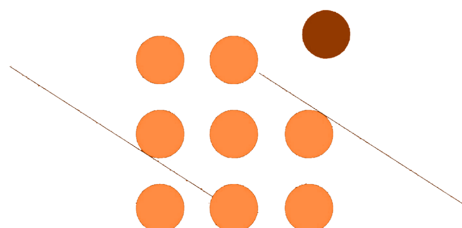
■ 试着理解争论的双方。

■ 锻炼控制你的情绪。

■ 如果你感觉自己不能控制这场冲突了，深深地吸一口气。

■ 如果你要发脾气了，谨慎地选择你的用词，不要说出过激的话。

第二十四章
最后的最后……



如果所有这些有关难以相处的人的讨论让你感到沮丧，那就想想让你快乐的人、愉悦你的人、你盼望见到的人以及点亮你生活的人；想想能一起愉快工作的同事，以及可靠的、诚实的、开明的、有趣的同伴。

怎么和他们打交道呢？宇宙、银河、世界、大洲、国家、郡县、城镇和你工作的地方，都越来越多地在使用技术来管理人们的信息和消息，这样很容易忘记我们的一个最伟大的激励工具。它很简单，却在成为一种濒危物种，被电子邮件、信息、短信和数据传输所侵蚀。这个简单的、最好的工具的元素或许现在就在你的桌子上——它们就是笔和纸。永远不要忽视手写便条的力量。一张感谢卡片、一个写着“干得漂亮”的便签，都可以产生巨大的影响力。用一张手写的便条，能够强调某人做得有多好。

给同事写个留言：“我觉得玛丽把牛津账户的棘手情况处理得太棒啦，我已经写便条告诉她了。难道你不认为她干得很漂亮吗？”

写给你的老板（为什么不呢）：“谢谢你帮助我度过了一段艰难的时光，我对此无比感激。”

留言给你的客户和顾客：“我想要你知道，我们非常荣幸有此机会能负责你的供应链需求。我们会竭尽所能给你最好的服务。”

……然后，真的是最后了：

> 谢谢你买这本书。我希望它能对你有所帮助！
>
> ——罗伊·利利